GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 1

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Programa de Formación: TECNOLOGIA EN FORMULACION DE PROYECTOS	Código: 122120 Versión: 2	Fecha de inicio: 27-07-2016 Fecha fin: 15-12-2016		
Nombre del Proyecto: APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS		Código: 985181		
Fase del proyecto: ANALISIS Y FUNDAMENTACION				
Actividad (es) del Proyecto: DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL Y ANALIZAR EL ENTORNO	Actividad (es) de Aprendizaje: 1. Conceptualización básica. 2. Aplicación de conceptos básicos. 3. Trabajo de campo para sectores individuales y trabajo de campo colectivo. 4. Diagnóstico sobre las necesidades y debilidades del sector. 5. Informe de avance. 6. Aplicación de los instrumentos de recolección de la información para establecer un diagnóstico sobre las necesidades y requerimientos del sector.	Ambiente de formación ESCENARIO(Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. 1.Ambiente de formación dotado de equipos de cómputo con conexión a internet. 2.Dependencias del Centro de Comercio y Servicios.	MATERIALES DE FORMACIÓN DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo) 1. Equipos de cómputo. 2. Conexión a internet. 3. Impresora. 4. Tóner 5. Tablero.	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa): 1. Resma de papel tamaño carta. 2. Marcadores Borrables. 3. Marcadores permanentes. 4. Lápices. 5. Lapiceros. 6. Borrador. 7. Sacapuntas.
Resultados de Aprendizaje: -IDENTIFICAR SEGMENTOS DE MERCADO DE ACUERDO CON TIPOS DE PRODUCTO Y POBLACIÓN ESTABLECIDOS EN EL PLAN DE SEGMENTACIÓN -ANALIZAR LA RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN Y LAS PROYECCIONES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO POTENCIAL Y REAL, DE ACUERDO CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN. -IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE MERCADO Y CAPACIDAD DE VENTAS DE LA EMPRESA SEGÚN POLÍTICA EMPRESARIAL			260101001 PROYECTAR EL MERCADO DE ACUERDO CON EL TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS	
Duración de la guía (en horas): 270 horas				

2. INTRODUCCIÓN

La presente Guía de Aprendizaje tiene como finalidad, orientar su proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación con el fin de identificar necesidades y debilidades del sector que contribuyan al mejoramiento continuo de las organizaciones objeto de estudio, a través de un proceso de observación y planteamiento de alternativas para la construcción de un diagnóstico encaminados a conocer los requerimientos de un sector o región como base para la formulación de un proyecto; bajo mecanismos de estructuración de ideas factibles de desarrollar en organizaciones del Cauca reales con necesidades de mejorar su calidad de vida y ser competitivos. Estas actividades se desarrollarán a través de las estrategias metodológicas como: la exploración de saberes previos, la apropiación del aprendizaje y la aplicación del conocimiento, que conduzcan a alcanzar los Resultados de aprendizaje planteados en esta fase y a reunir las Evidencias o Actividades de Aprendizaje previstas.

3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.



Estimad@s aprendices, una vez analizado y comprendido su programa de formación, es muy importante que usted, con la ayuda de su instructor, reflexione en torno a la importancia de su quehacer como Tecnólogo en formulación de proyectos y establezca la relación directa que existe entre su labor y temas como el mejoramiento organizacional, de mercados, financiero y de producción.

Para desarrollar la actividad de reflexión, usted debe realizar las siguientes actividades:

a. Conforme equipos de trabajo de 4 a 5 personas.
b. Identifique un municipio, vereda, sector o ciudad que sea factible para realizar una observación y así identificar sus necesidades.
c. Analice con su instructora las características de la organización seleccionada, por favor responda el siguiente interrogante. **¿Cómo cree usted que desde su rol puede conocer las necesidades de una región y así proponer alternativas de solución?**
d. Socialice los resultados.

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

Iniciar la senda del saber en estos temas, requiere que usted nos permita identificar sus conocimientos. Para este fin, es importante que recuerde dos aspectos fundamentales:

Recuerde la última empresa/organización/institución en la que trabajó, responda, la entidad presentó problemas? Necesidades?, como abordaba los problemas el gerente o dueño de negocio? Es competitiva?, logra ejecutar todas sus actividades sin necesidad de recursos?

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

A partir de este momento iniciamos un recorrido por las técnicas para el procesamiento de la información, la identificación de necesidades para llegar a un camino hacia la conceptualización, teorización y experimentación de los diversos procesos organizativos, de mercados, productivos y financieros. Por lo tanto es indispensable que usted realice las siguientes actividades:

1. Trabajar en equipos de 4 a 5 personas.
2. Realice la lectura del material de apoyo que encontrará en la plataforma, en las carpetas de cada instructor o consulte los temas propuestos según sea el caso.
3. Apropie las orientaciones impartidas por la instructora, seguidamente realicen la aplicación en el trabajo para la formulación de un proyecto en la organización seleccionada.
4. Desarrolle con la orientación de su instructor la siguiente estructura general del proyecto:
   1 INTRODUCCIÓN: MA EUGENIA SOLARTE
   2 JUSTIFICACIÓN: MA EUGENIA SOLARTE
   3 OBJETIVOS GENERAL: MA EUGENIA SOLARTE
   3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS: MA EUGENIA SOLARTE
   4 ANÁLISIS EXTERNO DEL MUNICIPIO DE _ - CAUCA
   4.1 FACTOR ECONÓMICO: MA EUGENIA SOLARTE

4.2 FACTOR POLÍTICO: JESUS RAMOS
4.3 FACTOR DE EDUCACIÓN: JESUS RAMOS
4.4 FACTOR CULTURAL: MA EUGENIA SOLARTE
4.5 FACTOR TECNOLÓGICO: ANDRES ORDOÑEZ
4.6 FACTOR AMBIENTAL: ANDRES ORDOÑEZ
4.7 FACTOR DEMOGRÁFICO: MA EUGENIA SOLARTE
5 ANALISIS DE LAS TENDENCIAS: TODOS
6 CONCLUSIONES: TODOS
7 WEBGRAFIA: TODOS



5. Interprete la información y socialice.
6. Posterior a la socialización por parte de los instructores a cargo, realice las actividades propuestas.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

Conocer las buenas prácticas para la identificación de necesidades en organizaciones o entidades que requieran del apoyo de un tecnólogo en formulación de proyectos, resulta relevante para cualquier empresa, para ello usted como aprendiz deberá:

1. Trabajar en equipos establecidos.
2. Cada equipo deberá realizar diagnostico del su municipio, ciudad o vereda.
3. Socialice los resultados de la investigación.

3.5 Actividades de evaluación.

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento :	Pruebas de conocimiento, interpretación de conceptos.	**Cuestionario.**
Evidencias de Desempeño:	Aplicación de conceptos, lista de chequeo de diagnóstico.	**Lista de Chequeo.**
Evidencias de Producto:	Informe digital sobre resultados de diagnóstico.	**Lista de Chequeo.**

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	**ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva)**y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL Y ANALIZAR EL ENTORNO	270	1. Equipos de cómputo. 2. Conexión a internet. 3. Impresora. 4. Tóner 5. Tablero.	15 1 1 1	1. Resma de papel tamaño carta. 2. Marcadores Borrables. 3. Marcadores permanentes. 4. Lápices. 5. Lapiceros. 6. Borrador. Sacapuntas	2 8 8 32 15 32 32			

CLIENTE: Es la persona que manifiesta una necesidad o deseo y espera recibir un producto o servicio para satisfacerlos.
CLIENTES EXTERNOS: Personas que compran los productos o servicios de una empresa.
CLIENTES INTERNOS: Personas de una organización que dependen de otras respecto a la información y los recursos que necesitan para desempeñar su trabajo.
Ciclo de vida del producto : Son las etapas por la que atraviesa un producto desde su lanzamiento, crecimiento, madurez y decadencia.
Competencia: Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.
Consumidor: Persona que adquiere, consume y demanda bienes o servicios.
Demanda: Volumen total en términos físicos o monetarios de uno o varios productos, que es demandado por un mercado para un periodo de tiempo determinado.
Distribución (plaza): Forma en que un producto llega o es distribuido a los consumidores por diferentes medios, una tienda o local propio, Internet, ventas telefónicas; o a través de canales indirectos, por ejemplo, a través de mayoristas, distribuidoras, agentes, minoristas.
Empaque: Recipiente o envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto, así como facilitar su manipulación, transporte y almacenamiento.
Encuesta: Interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación;
Eslogan: Frase corta y concisa que tiene como finalidad reforzar la publicidad de una marca o producto al motivar su compra o uso, al ayudar a diferenciarla de la competencia, y al buscar su posicionamiento en la mente del consumidor.
Estrategias de marketing: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como poder captar más clientes, fidelizar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer productos, informar sobre sus principales características,
Fidelización: Lograr que un cliente se convierta en un cliente fiel a un producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente frecuente.
Nnovación: Creación de un nuevo producto o la modificación de uno ya existente, con el fin de darle un nuevo lanzamiento; la innovación se logra a través de la creatividad más el conocimiento.
Liderazgo: Condición que se da cuando un negocio o empresa cuenta con la mayor competitividad en un sector o mercado.
Línea de productos: Grupo de productos relacionados entre sí, por ejemplo, una línea de productos puede consistir en los diferentes tipos de jabones que se produzcan en un negocio o empresa, y otra línea de productos podría estar constituida por los diferentes tipos de perfumes que se fabriquen en el mismo negocio.
Logotipo: Distintivo gráfico que representa a un negocio o empresa, normalmente incluye el nombre del negocio o su marca.
LOGÍSTICA: Conjunto de actividades, técnicas y recursos relacionados con el flujo de materiales, desde el origen de la primera materia hasta el suministro de productos acabados a los consumidores finales.
Marca: Nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto, servicio o empresa con el fin de identificarlo y distinguirlo de los demás productos, servicios o empresas que existen en el mercado.
Marketing (Mercadotecnia): Conjunto de actividades que le permiten a una empresa o negocio encontrar un mercado al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible. También se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa o negocio encuentra un mercado al cual dirigirse, lo analiza, diseña estrategias que le permitan atenderlo de la mejor manera, y las implementa.
Mensaje publicitario: Mensaje que se envía al público través de medios o canales publicitarios con el fin de dar a conocer, informar, persuadir su compra, o hacer recordar un producto.

Mercado: El lugar donde se juntan compradores y vendedores para realizar transacciones de bienes y servicios, pero desde el punto de vista del marketing, mercado es el conjunto de personas u organismos con necesidades o deseos a satisfacer.
Mayorista o distribuidor mayorista: Quien compra productos en cantidad, para luego venderlos también en cantidad a los minoristas o detallistas; un negocio o empresa hace uso de un mayorista o distribuidor, cuando tiene una gran cantidad de minoristas o clientes, o éstos se encuentran dispersos geográficamente y, por tanto, la venta directa se convierte en un canal de difícil manejo y alto costo.
Minorista o detallista: Quien compra productos en grandes cantidades a los fabricantes, importadores o a mayoristas, para luego vender pequeñas cantidades de dicho producto (sin cambiar el nombre ni la imagen) al público en general; son minoristas pequeños negocios como tiendas o bazares, así como grandes distribuidores como los supermercado o los grandes almacenes.

OFERTA: Es la cantidad de bienes o servicios que las empresas están dispuestas a vender en el mercado a un precio determinado en un periodo concreto.

Participación de mercado: Porcentaje de participación que tiene un negocio o empresa con respecto a otros similares en un determinado mercado, por ejemplo, si el PBI de una industria es de 460, y un negocio factura 46, entonces se puede decir que éste tiene una participación del 10% en dicha industria.

Posicionamiento: Acto y efecto de posicionar a través de la promoción o publicidad, una marca, un mensaje, un lema o un producto, en la mente del consumidor; de modo que, por ejemplo, cuando surja una necesidad, el consumidor asocie inmediatamente ésta con nuestra marca, mensaje, lema o producto.

Precio: Valor monetario que se le asigna a un producto al momento de venderlo.

Producto: Bien o servicio que un negocio o empresa vende u ofrece a los consumidores. Un producto puede ser un bien o un servicio, pero usualmente se utiliza el término "productos" sólo para hacer referencia a los "bienes".

Promoción: Acto y efecto de comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso.

Publicidad: Acto y efecto de dar a conocer, informar, persuadir su compra, y hacer recordar un producto o servicio a los consumidores; se basa en una comunicación y medios impersonales, es decir, una comunicación y medios que van dirigidos a varias personas al mismo tiempo. Publicidad también hace referencia al mensaje que se envía a los consumidores a través de los medios o canales publicitarios.

Punto de venta: Lugar o medio en donde se venden u ofrecen los productos de una empresa o negocio.

Satisfacción del cliente: Satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Servicio al cliente (atención al cliente): Servicio o atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a hacer que se sienta cómodo y seguro en nuestro local, a proporcionales servicios extras al producto, etc.

UTILIDAD: Es la propiedad que tienen los bienes para satisfacer las necesidades humanas. La utilidad de los bienes no puede determinarse en sentido absoluto, sino que se mide en sentido relativo, comparando las diferentes utilidades de los distintos bienes entre sí.

Proyecto: herramienta que permite recopilar, crear y analizar sistemáticamente un conjunto de datos con el fin de obtener unos resultados. Surge como respuesta al concepto de "idea" que busca la solución a un problema.

Formulación: es determinar detalladamente cada unos de los aspectos de un proyecto, conjuntamente con la información recolectada deben incluirse los indicadores, los factores externos al proyecto.

5. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Formulación y evaluación de proyectos, Córdoba Padilla, Marcial Páginas: 362; Editorial: Ecoe Ediciones. Fecha de publicación: 2011. http://sena.metaproxy.org/a/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=10536346&p00=proyectos

Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios, Puentes Montañez, Gloria Acened, Páginas: 181; Editorial: Ecoe Ediciones. Fecha de publicación: 2011. http://sena.metaproxy.org/a/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=10536093&p00=proyectos

El director de proyectos, a examen: guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos, Barato, José Cabezas, Luis Nistal, César, Páginas: 630. Editorial: Ediciones Díaz de Santo. Fecha de publicación: 2013.

http://sena.metaproxy.org/a/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=10862989&p00=proyectos

Gerencia de proyectos con Project 2010, Hernández Sánchez, José Miguel, Páginas: 338. Editorial: Ecoe Ediciones. Fecha de publicación: 2012.
http://sena.metaproxy.org/a/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=10560255&p00=proyectos

6. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADA POR)

EQUIPO EJECUTOR:
María Eugenia Solarte
Instructora

Administración de recursos humanos

El capital humano de las empresas

SEXTA EDICIÓN

William B. Werther | Keith Davis

Mc Graw Hill

Administración
de recursos humanos
El capital humano de las empresas

Sexta edición

Administración de recursos humanos

El capital humano de las empresas

William B. Werther, Jr. Ph.D.
University of Miami

Keith Davis, Ph.D.
Arizona State University

Traducción y adaptación

Joaquín Mejía Gómez
Universidad Pontificia Bolivariana

Adaptación y revisión técnica

Martha Patricia Guzmán Brito
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México

Revisión técnica

María Cristina Huerta Sobrino
Universidad Iberoamericana, D.F.

María del Pilar Costal Pérez
Universidad Panamericana, D.F.

MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO
SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO • SINGAPUR • SÃO PAULO • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS
Sexta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

McGraw-Hill Interamericana

DERECHOS RESERVADOS © 2008, respecto a la sexta edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-5913-5
ISBN-10: 970-10-5913-1
(ISBN: 970-10-2892-9 de la edición anterior)

Traducido y readaptado de la quinta edición de: HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT by William B. Werther y Keith Davis, by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.
ISBN: 0-07-069572-5

0123456789 09765432108

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw-Hill Companies

Contenido

PREFACIO . . . . . **xxiii**
PRÓLOGO A LA SEXTA EDICIÓN EN ESPAÑOL . . . . . **xxviii**
AGRADECIMIENTOS ESPECIALES . . . . . **xxx**

PRIMERA PARTE
FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS **1**

CAPÍTULO 1: Elementos esenciales del capital humano **3**
Recursos humanos en acción: El entorno global. 5
El principal desafío 6
Recursos humanos en acción: Cómo se posicionó Corea del Sur 6
Propósito de la administración de los recursos humanos 8
Recursos humanos en acción: Por qué Herdez dejó el negocio de los chiles . . 9
Objetivos fundamentales de la administración de capital humano 10
Actividades de administración del capital humano 11
Recursos humanos en acción: Ford lleva sobre ruedas a su personal. 11
Recursos humanos en acción: ¿Qué hizo de Google la número 1? 14
Organización de un departamento de capital humano 15
Investigación en recursos humanos: Las claves de una delegación efectiva . . 15
Componentes del departamento de recursos humanos. 17
Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos 18
Función de servicio de un departamento de recursos humanos 18
Modelo para la administración de los recursos de capital humano. 20
Investigación en recursos humanos: Cómo se percibe al departamento de recursos humanos 20
I. Fundamentos y desafíos 23
II. Preparación y selección 23
Recursos humanos en acción: Una visión global de los recursos humanos en Bank of America 23
III. Desarollo y evaluación 24
IV. Compensación y protección. 24
Recursos humanos en acción: Los recursos humanos para la dirección ejecutiva 24
V. Relación con el personal y evaluación 25
Aspectos claves de la administración de recursos humanos 25
Recursos humanos en acción: Competencia en las refresqueras de Brasil . . . 25
Resumen 27
Revisión de términos. 27
Preguntas para verificación y análisis. 27
Caso de estudio 1-1: Surgimiento de las bases de la empresa moderna 27

CAPÍTULO 2: Desafíos del entorno. 31
El entorno global del siglo XXI 32
Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina 35
El pasado precolombino 35
La época colonial 35
La Revolución Industrial 36
La administración científica y la Primera Guerra Mundial 37
Recursos humanos en acción: La gestión del recurso humano en la Primera Guerra Mundial 37
El siglo XX 38
La Segunda Guerra Mundial 38
De la posguerra a la revolución informática. 39
Recursos humanos en acción: Legislaciones sobre seguridad social en América Latina 39
El siglo XXI 40
Desafíos externos 40
Recursos humanos en acción: La comunicación instantánea es negocio 41
Desafíos sociales 41
Cambios en la posición de la mujer 41
Migraciones de la fuerza de trabajo 42
Investigación en recursos humanos: Alto índice de migración en América Latina 42
Desafío: expansión o contracción demográfica 43
Recursos humanos en acción: Empresarios valencianos adoptan medidas para frenar la migración marroquí 43
Desafío: cambios económicos 45
Desafío: cambios políticos 45
Desafío: cambios culturales 45
Desafío: cambios tecnológicos. 45
Recursos humanos en acción: Las políticas sobre diversidad de L'Oreal 46
Desafío: cambios ecológicos 46
Desafíos del sector gubernamental. 47
Desafíos corporativos 47
Recursos humanos en acción: Agua o leche 47
Los sindicatos. 48
Recursos humanos en acción: Argentina: 94 huelgas en un mes 48
Sistemas de información 49
Cultura, conflictos y prácticas de la organización 50
Desafíos de las áreas del capital humano 50
Investigación en recursos humanos: Identidad organizacional 50
Desafíos de la administración de capital humano. 51
Certificación 51
Perspectivas de la administración de capital humano 51
Resumen 53
Revisión de términos. 53

Preguntas para verificación y análisis 54
Caso de estudio 2-1: Cambio y modernización en Fundiciones del Noreste . . 54
Caso de estudio 2-2: Nuevas políticas de personal en Plásticos Modernos . . 55

CAPÍTULO 3: Gestión internacional del capital humano. 57
Recursos humanos en acción: El Lejano Oriente ya no es tan lejano 58
Modalidades empresariales en el área internacional 59
Joint venture 59
Alianza estratégica 59
Recursos humanos en acción: Join venture en Colombia. 60
Adquisición o fusión 60
Franquicias 60
Perspectivas de la administración de capital humano en el entorno internacional 60
Recursos humanos en acción: La comunicación vertical en China 61
Estructuras fundamentales de los desafíos internacionales. 62
Elementos culturales. 62
Estructura del departamento de capital humano. 63
Derechos de los empleados 64
Recursos humanos en acción: Selección de personal en Hotelera Gaudí 64
Recursos humanos en acción: Evolución de las condiciones laborales. 65
Preparación y selección internacionales 66
Recursos humanos en acción: Los expatriados en cifras 66
Reclutamiento internacional 67
Recursos humanos en acción: Oportunidades internacionales 67
Recursos humanos en acción: Vox Populi busca gente 68
Selección internacional. 69
Investigación en recursos humanos: El proceso de expatriación y repatriación 69
Desarrollo y ubicación 70
Recursos humanos en acción: El dilema del futbolista Jared Borgetti en Arabia Saudita 70
Inducción y orientación 71
Recursos humanos en acción: La inducción en Disney 71
Capacitación y desarrollo 72
Recursos humanos en acción: La universidad corporativa virtual 72
Relaciones con el personal y evaluación. 73
Evaluación y desarrollo profesional 73
Compensación y seguridad 74
Outsourcing en el entorno internacional 76
Recursos humanos en acción: Argentina: la capital del outsourcing de servicio al cliente. 76
Desafíos de la administración internacional de capital humano 78
Solución práctica de problemas en la administración internacional de capital humano. 78
Desafíos internacionales y diversidad en el lugar de trabajo 78

El desafío lingüístico 79
Sensibilidad cultural 80
Recursos humanos en acción: Algunos ejemplos de sensibilidad cultural 80
Recursos humanos en acción: Cómo negociar con europeos 81
Resumen 81
Revisión de términos 82
Preguntas para verificación y análisis 83
Caso de estudio 3-1: Proyecto Colombo-Venezolano 83
Caso de estudio 3-2: Outsourcing de personal especializado 84

SEGUNDA PARTE
PREPARACIÓN Y SELECCIÓN 87

CAPÍTULO 4: Análisis y diseño de puestos 89
Información sobre análisis de puestos: perspectiva general 91
Relevancia del análisis de puestos 91
Obtención de información para el análisis de puestos 92
Identificación del puesto 93
Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos 93
Obtención de datos 96
Recursos humanos en acción: El análisis de puestos en Cervecería La Estrella 97
Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos 98
Recursos humanos en acción: Análisis de puestos en Laboratorios Omega . . 98
Descripción de puestos 99
Especificaciones del puesto 101
Recursos humanos en acción: Un ejemplo de resumen de puesto 101
Niveles de desempeño en el puesto 102
Identificación de competencias 103
Recursos humanos en acción: Un ejemplo de niveles de desempeño 103
Ventajas de la identificación de competencias 104
Técnicas de identificación de competencias 104
El sistema de información sobre capital humano 105
Recursos humanos en acción: Colombia se enfoca en diseñar currículos por competencias 105
Aspectos legales 106
Recursos humanos en acción: Sistema de información del Banco de Asturias 106
Organización de la base de datos 107
Administración de capital humano mediante bases de datos y software especial 107
Perspectiva general del diseño de puestos 108
Recursos humanos en acción: El enfoque horizontal de Novartis 108
Elementos organizativos 110
Elementos del entorno 111
Recursos humanos en acción: Estudio sociocultural en Representaciones Expo 112

Elementos conductuales 113
Recursos humanos en acción: Delegación de facultades en Phizer-Diem 114
Recursos humanos en acción: "Salvamos vidas infantiles" 114
Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia. 115
Gráfica A: productividad comparada con especialización 115
Gráfica B: satisfacción comparada con especialización. 115
Gráfica C: aprendizaje comparado con especialización. 116
Gráfica D: rotación de personal comparada con especialización. 116
Técnicas para el rediseño de puestos. 117
Bajo nivel de especialización 117
Alto nivel de especialización 117
Rotación de puestos 117
Enriquecimiento del puesto 118
Resumen 119
Revisión de términos. 120
Preguntas para verificación y análisis. 120
Caso de estudio 4-1: Personal de conservación de recursos naturales en Playa Tambor, Costa Rica 120
Caso de estudio 4-2: Diseño de puestos en Pasteles de Crema Chantilly 121

CAPÍTULO 5: Planeación del capital humano. 123
Recursos humanos en acción: Procter & Gamble busca personal 124
La demanda de recursos humanos. 125
Causas de la demanda. 125
Recursos humanos en acción: Toyota: ¿éxito o fracaso? 125
Recursos humanos en acción: Supermercados Pomona: la demanda como política de recursos humanos 126
Recursos humanos en acción: La tecnología de la información en los recursos humanos. 127
Recursos humanos en acción: Los recursos humanos en la planeación de una fusión 128
Técnicas de detección de tendencias 129
Recursos humanos en acción: Manpower sube su estimación de empleo 131
Requisitos de capital humano. 132
La oferta de capital humano 134
Evaluación de la oferta interna. 134
Recursos humanos en acción: El reclutamiento interno en Aeropuertos Argentina 2000 137
Recursos humanos en acción: La sucesión de Carlos Slim 138
Evaluación de la oferta externa 141
Recursos humanos en acción: Ingenieros japoneses en China 142
Ejecución de los planes de recursos humanos. 143
Resumen 146
Revisión de términos. 146

Preguntas para verificación y análisis 147
Caso de estudio 5-1: Convención en el Palacio de las Exposiciones, Montevideo 147
Caso de estudio 5-2: Profesores de computación, Universidad de Santo Tomás de Aquino, México 148
Caso de estudio 5-3: Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo Domingo, República Dominicana 149

CAPÍTULO 6: Reclutamiento 151
Identificación del talento 152
Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo 152
Pasos de la identificación de talento 153
Investigación en recursos humanos: Reclutamiento especializado en Japón . . 154
Reclutamiento local, nacional e internacional 154
Recursos humanos en acción: Identificación de talento en Emege, Argentina . 155
Desafíos del reclutamiento de capital humano 155
Planeación estratégica 155
Recursos humanos en acción: Banco Andino ofrece empleo en línea 156
Hábitos y tradiciones en el reclutamiento 156
Condiciones del entorno 157
Recursos humanos en acción: American Express cambia su política de gestión del capital humano 158
Requisitos del puesto 159
Costos 159
Incentivos 160
Políticas de la organización 160
Recursos humanos en acción: Japón atrae talento académico a sus universidades 160
Recursos humanos en acción: Liverpool crea su propia fuente de capital humano 161
Canales de reclutamiento interno 162
Programas de promoción de vacantes 162
Recursos humanos en acción: Reclutamiento interno en Elektra Noreste, Panamá 163
Canales del reclutamiento externo 164
Reclutamiento por el sitio de la empresa 164
Recursos humanos en acción: Cuando un empleado clave renuncia 164
Sitios de reclutamiento en Internet 165
Recursos humanos en acción: España tiende al reclutamiento en Internet . . . 165
Referencias de otros empleados 166
Publicidad 167
Entidades gubernamentales 168
Agencias de empleos 169
Compañías de ubicación de profesionales (headhunters) 170
Outsourcing 170
Recursos humanos en acción: Explotar el outsourcing en la India 171

Instituciones educativas 172
Asociaciones profesionales 172
Recursos humanos en acción: Universidad y empresa se unen 172
Programas gubernamentales. 173
Agencias de empleos temporales 173
Empleados eventuales 173
Ferias de empleo. 173
Reclutamiento internacional. 174
Recursos humanos en acción: La inclusión de los inmigrantes en Grupo Vips 175
Formularios de solicitud de empleo 176
Datos personales. 176
Situación laboral. 176
Educación y preparación académica 178
Antecedentes laborales. 179
Asociaciones, distinciones y pasatiempos 179
Referencias. 179
Integridad de la información 180
Resumen 180
Revisión de términos. 181
Preguntas para verificación y análisis. 181
Caso de estudio 6-1: OMRON C: La corporación que se rehizo a sí misma . . 182
Caso de estudio 6-2: Seguridad cibernética 184

CAPÍTULO 7: Identificación del talento. 187
Definición y características generales del outsourcing 188
Investigación en recursos humanos: El outsourcing en la antigüedad 189
Efectos del outsourcing sobre las economías local e internacional 190
Recursos humanos en acción: Telefónica incursiona en el outsourcing 190
Outsourcing, insourcing y offshoring. 191
Investigación en recursos humanos: Beneficios del outsourcing en la India . . 191
Papel del headhunter 192
Recursos humanos en acción: Insourcing en Toyota 192
Outsourcing y promociones internas en selección de personal 193
Recursos humanos en acción: Laborum.com 193
Ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano. 194
Investigación en recursos humanos: Encuesta sobre escasez de talento. 194
Recursos humanos en acción: Siemens opta por la selección externa. 195
Elementos y desafíos de la selección interna de personal. 196
Selección interna 197
Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (*job posting*) . . 197
Razón de selección. 198
Recursos humanos en acción: Solicitado por e-mail 198
Selección por competencias 199
Recursos humanos en acción: Método de selección de BBVA. 199
Las implicaciones éticas y sociales de la selección 200

Pasos de la selección de personal 201
Recepción preliminar de solicitudes: paso 1 201
Administración de exámenes: paso 2 202
Entrevista de selección: paso 3 205
Investigación en recursos humanos: ¿Quiénes son los candidatos deseables? . 213
Verificación de referencias y antecedentes: paso 4 215
Recursos humanos en acción: Clarian Health y sus normas de selección 216
Evaluación médica: paso 5 217
Entrevista con el supervisor: paso 6 217
Descripción realista del puesto: paso 7 217
Decisión de contratar: paso 8 217
Desafíos, procesos de selección, realimentación 218
Resumen 219
Revisión de términos 219
Preguntas para verificación y análisis 219
Caso de estudio 7-1: Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A. 220
Caso de estudio 7-2: Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A. 221

TERCERA PARTE
DESARROLLO Y EVALUACIÓN 223

CAPÍTULO 8: Inducción, ubicación y separación 225
Obstáculos de la productividad 227
Recursos humanos en acción: En busca de la excelencia 227
Disminución de la disonancia cognoscitiva 228
Tasa de rotación de nuevos empleados 228
Investigación en recursos humanos: De qué depende la rotación 229
Programas de inducción 230
Socialización 230
Trayectoria de la ubicación 230
Recursos humanos en acción: Camuzzi Gas adopta el e-learning 231
Contenido y responsabilidad de la inducción 232
Investigación en recursos humanos: La importancia del e-learnig en las empresas 232
Concepto de e-learning: recursos disponibles 233
Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos 233
Elementos de un programa formal de inducción 234
Recursos humanos en acción: Transmisión de conocimientos de una persona a otra 234
Oportunidades y errores 235
Beneficios de los programas de inducción 236
Seguimiento de la inducción 237
Recursos humanos en acción: Programa de inducción de Grupo Ramos 237
Aspectos internacionales 238
Inducción de personal temporal 238

Ubicación interna del empleado 238
Promociones 239
Recursos humanos en acción: ¿Ascender al personal a un puesto ejecutivo? . 240
Transferencias laterales y pérdida de categoría 241
Investigación en recursos humanos: ¿De qué depende un ascenso? 241
Separaciones 242
Separaciones individuales 243
Separaciones de grupos 244
Recursos humanos en acción: ¡¡¡Socorro, todos se van!!!! 244
Otras razones de separación 245
Resumen 247
Revisión de términos 247
Preguntas para verificación y análisis 248
Caso de estudio 8-1: Vacantes en Peces y Corales 248
Caso de estudio 8-2: Disminución del personal de Uniformes Oficiales 249

CAPÍTULO 9: Capacitación y desarrollo 251
Capacitación y desarrollo 252
Recursos humanos en acción: Los ejecutivos de recursos humanos hablan sobre capacitación 253
Pasos de la capacitación y el desarrollo 255
Recursos humanos en acción: España muy por debajo 257
Recursos humanos en acción: El sector automotor español pide formación . . 259
Recursos humanos en acción: Siemens, una empresa que sabe capacitar 260
Enfoques de la capacitación y el desarrollo 263
Investigación en recursos humanos: Pasos para planear un programa de capacitación 263
Técnicas contemporáneas de capacitación 264
Recursos humanos en acción: Exportadores preparados para todo 265
Sistemas tradicionales de capacitación 266
Recursos humanos en acción: La guerra de las tiendas 268
Recursos humanos en acción: Areva opta por el ecotraining 270
Desarrollo del capital humano 271
Recursos humanos en acción: Una empresa de 10 271
Evaluación de la capacitación y el desarrollo 272
Métodos de evaluación 273
Obsolescencia del personal 273
Tasa de rotación de personal 273
Diversidad de la fuerza de trabajo 274
Desarrollo y creación de oportunidades equitativas 274
Investigación en recursos humanos: Los factores de rotación en la industria hotelera 274
Recursos humanos en acción: Inequidad en América Latina 275
Resumen 275
Revisión de términos 276

Preguntas para verificación y análisis 276
Caso de estudio 9-1: Creación de conocimientos y técnicas dentro de la organización: el reto de Microsoft frente a Sony y WII (Nintendo) 277
Caso de estudio 9-2: Capacitación en Laboratorios Pomona 280

CAPÍTULO 10: Planeación de la carrera profesional 281
Recursos humanos en acción: ¿Qué debe hacer el departamento de recursos humanos para el plan de carrera? 283
Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado 284
Los departamentos de capital humano y la planeación de carrera 285
Recursos humanos en acción: Improven promueve el desarrollo de sus empleados 285
Investigación en recursos humanos: Preparar el plan de carrera 286
Recursos humanos en acción: Qué motiva realmente a los empleados 290
Desarrollo profesional 291
Desarrollo de la carrera individual 291
Recursos humanos en acción: En pro del mejor empleado 292
Recursos humanos en acción: Una trayectoria de éxito 293
Recursos humanos en acción: Yes, we, ja, la importancia de los idiomas 295
Apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo de la carrera profesional 296
Recursos humanos en acción: El desarrollo de carrera en Grupo Alfa 296
Plan de vida 297
Resumen 299
Revisión de términos 299
Preguntas para verificación y análisis 299
Caso de estudio 10-1: Apoyo de la cúpula: realimentación 300

CAPÍTULO 11: Evaluación del desempeño 301
Recursos humanos en acción: La evaluación del desempeño cobra fuerza en España 302
Elementos de un sistema de evaluación del desempeño 304
Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño 304
Recursos humanos en acción: Quién se encarga de evaluar 305
Importancia de la evaluación del desempeño 306
Parámetros de desempeño: benchmarking 307
Recursos humanos en acción: Los parámetros de MacBurger 307
Investigación en recursos humanos: Parámetros de desempeño 308
Recursos humanos en acción: Evaluación del desempeño paramédico 309
Desafíos de la evaluación del desempeño 310
Elementos legales 310
Recursos humanos en acción: El modelo de evaluación del desempeño de Deloitte 310
Prejuicios del evaluador 311
Recursos humanos en acción: Examen final de competencias y capacidades . 312

Métodos de evaluación con base en el pasado 313
Escalas de puntuación 313
Listas de verificación 315
Método de selección forzada 316
Método de registro de acontecimientos notables 316
Escalas de calificación conductual 318
Método de verificación en el campo 318
Recursos humanos en acción: Aspectos sobre evaluación del desempeño 318
Recursos humanos en acción: Factores de una mala evaluación del desempeño 319
Enfoques de evaluación comparativa 320
Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro 322
Autoevaluaciones 323
Recursos humanos en acción: Método de evaluación en la Universidad de Costa Rica 323
Administración por objetivos 324
Recursos humanos en acción: APO en granjas porcícolas 324
Evaluaciones psicológicas 325
Centros de evaluación 325
Recursos humanos en acción: Médicos sin fronteras 326
Escala de gráficas o por conceptos 327
Evaluación 360° 327
Recursos humanos en acción: Siemens invierte en su banco de talento 329
Implicaciones del proceso de evaluación 331
Capacitación de los evaluadores 332
Entrevistas de evaluación 333
Recursos humanos en acción: Cómo hacer una buena entrevista de evaluación 334
Realimentación para la función de recursos de capital humano 335
Resumen 336
Revisión de términos 336
Preguntas para verificación y análisis 337
Caso de estudio 11-1: Evaluación del capital humano en Fibras Sintéticas 337
Caso de estudio 11-2: Goleadores del Plata 338

CUARTA PARTE
COMPENSACIÓN Y SEGURIDAD 339

CAPÍTULO 12: Administración de sueldos y salarios 341
Recursos humanos en acción: Salarios bajos no siempre dan grandes beneficios 343
Objetivos de la administración de la compensación 344
Análisis y evaluación de puestos 346
Jerarquización de puestos 347
Graduación de puestos 347

Comparación de factores 347
Recursos humanos en acción: Cofare apuesta por la jerarquización de puestos 349
Recursos humanos en acción: Ejemplo de comparación de factores 350
Sistema de puntuación 352
Estudios y encuestas de sueldos y salarios 354
Fuentes de datos sobre compensación 355
Procedimientos para realizar las encuestas 355
Determinación de niveles de compensación 356
Niveles de pago 356
Recursos humanos en acción: Protestas por el sueldo de ejecutivos de BBVA . 356
Estructura de la compensación 357
Desafíos de la compensación 359
Objetivos estratégicos 359
Tasas predominantes de salarios 359
Recursos humanos en acción: Ejemplo de estructura de la compensación . . . 359
Sindicatos 360
Investigación en recursos humanos: Salarios: competitividad o productividad 360
Pago comparable por labor comparable 361
Marco legal 361
Recursos humanos en acción: Estudio sobre sueldos en América Latina 361
Resumen 362
Revisión de términos 362
Preguntas para verificación y análisis 362
Caso de estudio 12-1: Estructura de compensaciones en Ingeniería y Diseño Industrial, S.A. 363
Caso de estudio 12-2: Análisis de la compensación en Ingenieros del Darién 364
Caso de estudio 12-3: Administración de la compensación en Sunyen 364

CAPÍTULO 13: Sistemas de compensaciones 367
Introducción a incentivos y participación de utilidades 369
Objetivos de la compensación no tradicional 370
Recursos humanos en acción: Retenga a su personal 370
Elegibilidad y cobertura 371
Parámetros de compensación 371
Administración 371
Sistemas de incentivos 372
Investigación en recursos humanos: Criterios para dar recompensas 372
Compensación basada en unidades 373
Bonos de productividad 373
Recursos humanos en acción: Bono de productividad en Arrocera Piedras Blancas 374
Comisiones 375

Curvas de madurez . . . 375
Incrementos por méritos . . . 375
Recursos humanos en acción: Distribuidoras Ramaha, un mal ejemplo de aplicación de incentivos . . . 376
Compensación por experiencia y conocimientos . . . 377
Incentivos no financieros . . . 377
Investigación en recursos humanos: Resultados de los programas de reconocimiento . . . 377
Recursos humanos en acción: Prudential . . . 378
Incentivos a ejecutivos . . . 379
Recursos humanos en acción: Arcelor consiente a su cúpula . . . 380
Incentivos internacionales . . . 381
Recursos humanos en acción: Brita . . . 381
Sistemas de participación de utilidades . . . 382
Propiedad de los empleados . . . 382
Planes de participación en la producción . . . 383
Planes de participación en las utilidades . . . 383
Recursos humanos en acción: Bansefi se da a sus empleados . . . 383
Planes de compensación por reducción de costos . . . 384
Prestaciones y servicios al personal . . . 386
Recursos humanos en acción: Huelga en Doe Run por reparto de utilidades . 386
Recursos humanos en acción: Costo aproximado de sueldo más prestaciones: un ejemplo . . . 387
Función de la compensación indirecta . . . 388
Beneficios del aseguramiento . . . 389
Seguros de salud . . . 389
Recursos humanos en acción: Más de la mitad de los asegurados mexicanos están a punto de perder esta prestación . . . 391
Seguros de vida . . . 392
Otras áreas del aseguramiento . . . 392
Recursos humanos en acción: Las empresas mexicanas dan menos beneficios 393
Beneficios del aseguramiento del personal . . . 393
Seguridad del ingreso . . . 393
Jubilación . . . 394
Jubilación temprana . . . 395
Investigación en recursos humanos: La triste realidad de los sistemas privados de jubilación . . . 395
Prestaciones fuera del horario de trabajo . . . 396
Días de enfermedad y compensación por salud . . . 396
Actividades deportivas . . . 396
Días festivos y vacaciones . . . 397
Recursos humanos en acción: Un ejemplo de descanso obligatorio . . . 398
Ausencias autorizadas . . . 398
Prestaciones dentro del horario de trabajo . . . 398
Horarios flexibles . . . 398
Flextime . . . 399

Participación en la labor 399
Investigación en recursos humanos: La libertad de horario motiva al personal 399
Servicios a los empleados 400
Servicio de cafetería o comedor 400
Ayuda educativa 400
Servicios financieros 401
Servicios sociales 401
Administración de prestaciones y servicios 402
Recursos humanos en acción: Los responsables de compensación y prestaciones argentinos hablan de sus programas 402
Problemas administrativos 403
Menú de prestaciones: solución proactiva 403
Resumen 404
Revisión de términos 405
Preguntas para verificación y análisis 405
Caso de estudio 13-1: Incentivos para el personal de Melo-Ritmos 406
Caso de estudio 13-2: DNA Recombined 406

CAPÍTULO 14: Seguridad e higiene 409
Recursos humanos en acción: Granada afilia a más 411
Investigación en recursos humanos: Latinoamérica: inequidad en seguridad social 412
Seguridad financiera 412
Seguro social 413
Recursos humanos en acción: Seguro para los no asegurados 414
Compensación por desempleo 416
Seguridad física 417
Recursos humanos en acción: Trabajadores toman refinería por falta de seguridad 418
Recursos humanos en acción: Cemex: premio a la seguridad industrial 2005 421
Recursos humanos en acción: Medidas de seguridad en la donación de sangre 422
Nuevas tendencias en seguridad e higiene 423
Factores psicosociales en el trabajo 423
Manejo del estrés laboral 425
Recursos humanos en acción: La epidemia global 426
Resumen 427
Revisión de términos 427
Preguntas para verificación y análisis 428
Caso de estudio 14-1: Administración del seguro social en Persianas Venecianas 428
Caso de estudio 14-2: Planes de contingencia para Mueblería Siglo Barroco 429
Caso de estudio 14-3: Inspección de Hojalatas Industriales, S.A. de C.V. . . . 430

QUINTA PARTE
RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 433

CAPÍTULO 15: Desafíos de la cultura organizacional 435
La función del departamento de recursos humanos 437
Apoyo de la gerencia 437
Motivación individual y satisfacción en el trabajo 437
Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado 438
Recursos humanos en acción: Empresas miden el clima laboral sólo cuando hay problemas 438
Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades 441
Círculos de calidad 442
Investigación en recursos humanos: Cómo trabajar con un círculo de calidad 442
Sistemas sociotécnicos 443
Recursos humanos en acción: Ergonomía en Banco Mercantil 443
Avances ergonómicos 444
Codeterminación 444
Grupos autónomos de trabajo 444
Recursos humanos en acción: Grupos autónomos de trabajo en Avive 445
Políticas de relaciones con el personal 446
Comunicaciones con el personal 447
Investigación en recursos humanos: Cómo establecer un sistema de información efectivo 447
Recursos humanos en acción: La comunicación no verbal, un indicador importante 448
Asesoramiento a los empleados 452
Recursos humanos en acción: Los indeseables de la oficina 452
Disciplina 453
Nuevos desafíos en la cultura organizacional 456
Resumen 456
Revisión de términos 457
Preguntas para verificación y análisis 457
Caso de estudio 15-1: Mejoramiento de la calidad de la vida laboral en Luz y Poder 458
Caso de estudio 15-2: Control de rumores en Ebanisterías San Fernando 459

CAPÍTULO 16: Relaciones de la empresa con el sindicato 461
Orígenes y antecedentes del movimiento sindical 463
Competencia internacional 464
Recursos humanos en acción: La industria electrónica protegida 464

El panorama internacional del sector laboral 465
Recursos humanos en acción: Sube acciones de Volkswagen luego de acuerdo con sindicato 466
El panorama latinoamericano actual 466
Dimensiones éticas de la dialéctica empresa-sindicato 467
Relación asalariado-empresa 467
Los sindicatos y la administración de los recursos humanos 468
Estructura y funciones de los sindicatos 469
El sector público y las relaciones con los sindicatos 470
Cooperación y resolución de conflictos 470
Recursos humanos en acción: Conflicto laboral en la planta de Fujikura, Coahuila 470
Resolución de disputas 474
Arbitraje 476
Recursos humanos en acción: Una buena relación en Seat 476
Cooperación entre sindicato y empresa 477
Actitudes sectoriales 478
Recursos humanos en acción: Cierre de Sidor por trabajadores 478
Fomento de la cooperación 479
Recursos humanos en acción: Mejor pelear que negociar 479
Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de los recursos humanos 481
Resumen 482
Revisión de términos 483
Preguntas para verificación y análisis 483
Caso de estudio 16-1: Emplazamiento a huelga en Colchones del Pacífico . . . 483
Caso de estudio 16-2: Resolución de conflictos en General Motors y Volkswagen de México 484

CAPÍTULO 17: Evaluación y perspectivas a futuro 489
Auditoría de los recursos de capital humano 491
Ámbito de las auditorías de capital humano 493
Auditoría de la estrategia corporativa 493
Investigación en recursos humanos: Todo es cuestión de estrategia 493
Auditoría de la administración de capital humano 494
Auditoría de la labor administrativa 494
Auditoría del nivel de satisfacción del personal 496
Técnicas de investigación para la auditoría 496
Recursos humanos en acción: Auditoría contra consultoría 496
Investigación en recursos humanos: Índice de satisfacción laboral en Argentina 497
Instrumentos para investigaciones en el área del capital humano 499
Recursos humanos en acción: Los ocho pasos del benchmarking 499
Entrevistas 501
Sondeos de opinión 502

Análisis histórico 503
Recursos humanos en acción: Arial combate el absentismo femenino 504
Información externa 505
Investigación en el área de recursos de capital humano. 505
Recursos humanos en acción: Sistema de calidad total en Derivados de Aluminio 505
Auditorías internacionales 506
Recursos humanos en acción: Ciudad de Méxio vs. Nueva York. 506
Informes de auditoría 507
Perspectivas a futuro de la administración de capital humano 508
Globalización, diversidad y perspectivas globales 508
Desempeño y productividad del empleado 510
Desafíos de la administración del capital humano. 510
Resumen 512
Revisión de términos. 513
Preguntas para verificación y análisis. 513
Caso de estudio 17-1: Gerencia de recursos de capital humano en Bicicletas Imperial 513
Caso de estudio 17-2: Mary Kay: una compañía basada en la motivación . . . 514

APÉNDICES 517
I. Outsourcing: asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización 519
II. Benchmarking en recursos humanos. 525
III. Higiene y seguridad en el trabajo 532
IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores) 538
V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad. 540

GLOSARIO 543
BIBLIOGRAFÍA 563
ÍNDICE ANALÍTICO 599

Prefacio*

Los departamentos de recursos humanos desempeñan una función fundamental en el proceso de asegurar el éxito de organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

Los autores

Después de haber logrado seis ediciones y cientos de adopciones en diversas universidades, *Administración de recursos humanos* se ha posicionado como una obra de referencia obligada.

La edición canadiense (adaptada a las necesidades de ese país por los profesores Hermann F. Schwind y Hari Das de la Universidad de Saint Mary) se convirtió en el texto sobre administración de recursos humanos más consultado en Canadá. Las traducciones y adaptaciones al español, portugués y francés, junto con la edición internacional publicada en Singapur lograron todavía más adopciones.

Los críticos han comentado que la aceptación global de la obra puede atribuirse a su equilibrada cobertura, que incluye aspectos teóricos tanto como prácticos. Profesores y estudiantes han comentado que el libro está escrito en estilo claro y pragmático. Como escribimos en el prefacio a la primera edición de esta obra, en 1981:

Aunque la cobertura equilibrada constituye la característica más importante de esta obra, pensamos que los estudiantes y los profesores desean algo más. Los comentarios que hemos recibido tanto de colegas como de estudiantes nos han persuadido de que un texto de introducción a la administración de los recursos humanos debe ser de fácil lectura y enseñanza. Debe ser un libro:

- Que capture el interés del lector.
- Que refleje las características y desafíos de esta fascinante área profesional.
- Que proporcione al profesor un instrumento didáctico flexible y efectivo.

Esta edición continúa destacando el enfoque práctico de las ediciones previas, a la vez que incorpora ejemplos derivados de experiencias en compañías reales de todo el mundo, los cuales no sólo añaden interés, sino que también proporcionan perspectivas auténticas de esta dinámica área. Dada la creciente globalización de las organizaciones, la presentación de los aspectos internacionales de la administración de los recursos humanos se ha expandido a lo largo de la obra. Al mismo tiempo, se ha actualizado la cobertura de cada capítulo y se han añadido referencias más extensas para los que se interesen en la exploración de temas específicos en mayor profundidad.

* La mayor parte del presente texto del *Prefacio* se publicó en la quinta edición en inglés de la presente obra.

Objetivo

Nuestra premisa se basa en que las organizaciones modernas constituyen la innovación más importante de nuestra era, porque de su éxito o fracaso depende el bienestar de los habitantes del planeta. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos, para poner en práctica sus estrategias. Uno de los recursos más valiosos que posee lo constituye el capital humano que prepara y lleva a cabo dicha estrategia. En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso.

El objetivo de este libro es explicar la manera en que los administradores proactivos y los profesionales de la administración de los recursos humanos comparten la responsabilidad de mejorar de continuo la contribución que lleva a cabo el personal a sus organizaciones.

Nuestro objetivo es práctico. El texto presenta conceptos clave, temas y casos de práctica, pero no pretende ser enciclopédico. Destacamos las aplicaciones de la teoría y la práctica, para que el lector obtenga un conocimiento útil de la administración de los recursos humanos, tanto si su objetivo es convertirse en directivo empresarial o en profesional del campo.

Cobertura equilibrada y puntos principales de esta edición

La presente obra apunta a lograr una cobertura equilibrada entre los temas tradicionales y los nuevos desafíos. La teoría y la práctica se ven complementadas mediante ejemplos de la vida real, y los sumarios se basan en nuestra experiencia profesional y la literatura publicada sobre el área. Dado que esta obra es de nivel introductorio, consideramos que el estudiante no posee conocimientos anteriores.

En esta edición se llevó a cabo una completa revisión del contenido, de manera que refleje los cambios en este campo profesional. Se ha concedido mayor atención a la función estratégica del departamento de recursos humanos, que constituye una fuente de elementos para la ventaja competitiva. Es por ello que se han reducido los capítulos a 17 (se fusionaron los capítulos 13 y 14 de la edición anterior), no obstante, la obra se sigue organizando en cinco partes:

Parte I. Fundamentos y desafíos
Parte II. Preparación y selección
Parte III. Desarrollo y evaluación
Parte IV. Compensación y seguridad
Parte V. Relaciones con el personal y evaluación de la cultura laboral

La parte I, Fundamentos y desafíos, examina los diferentes enfoques de la administración del capital humano e identifica los desafíos profesionales que conlleva el entorno actual, inmerso en una globalización constante y un contexto cada vez más internacionalizado, así como los desafíos legales dentro de los cuales debe llevarse a

cabo la función de la administración de los recursos humanos. También se analizan factores como la demografía, la migración y su efecto en la fuerza del trabajo, la participación cada vez más activa de la mujer en la economía mundial, los cambios políticos y los avances tecnológicos, entre muchos otros. Se incorporan conceptos como joint venture, franquicias.

La parte II, Preparación y selección, explora la necesidad de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, mediante el examen de los análisis de puestos, el diseño de puestos y la planeación de las necesidades de recursos humanos como condiciones previas al reclutamiento. También se estudian los pasos para llevar a cabo una identificación efectiva del talento y los factores que inciden en el reclutamiento, como su costo, las políticas de la organización y los diferentes canales y procedimientos para realizarlo; también se evalúa el outsourcing y la selección interna de personal, y los diferentes tipos de entrevistas.

La parte III, Desarrollo y evaluación, cubre el desarrollo y la evaluación efectiva de los recursos humanos en términos de inducción, ubicación, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y planeación de la carrera profesional. En relación con la evaluación del desempeño se incorporan los métodos de escala de gráficas y evaluación de 360º. También se contemplan los diferentes tipos de separación y su efecto en la organización.

La parte IV, Compensación y seguridad, cubre aspectos sobre los objetivos de la compensación, su clasificación, determinación de niveles, evaluación de competencias laborales y desafíos. Se analiza a detalle la compensación indirecta, los diferentes incentivos, la participación en las utilidades, las prestaciones y los servicios que la organización otorga a su personal y cómo administrarlos. También se estudian diferentes opciones de seguros médicos, educativos y laborales; y, por último, los aspectos de seguridad social.

La parte V, Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional, explora las relaciones de la organización con el personal, el clima laboral, la motivación y la satisfacción en el empleo, así como las políticas y comunicación de la organización al empleado. Otro punto relevante que se estudia es el relacionado con el sindicato y la resolución de conflictos. Por último, se revisan los desafíos a futuro de la administración de recursos humanos, así como el desarrollo de la auditoría del capital humano en sus diferentes niveles, resaltando la importancia del benchmarking.

La estructura básica de la obra se mantiene como en anteriores ediciones, pero el profesor advertirá que se han actualizado los capítulos y se han añadido docenas de nuevos ejemplos, para reflejar de esa manera los cambios que caracterizan esta área profesional. Además de esto, hemos vuelto a formular más de 90 por ciento de las preguntas de revisión y discusión, se han reescrito los casos prácticos y se revisaron los objetivos de los capítulos. En respuesta a comentarios de usuarios de la obra, hemos expandido la cobertura de aspectos internacionales y lo referente a desafíos a futuro.

Características pedagógicas

Esta sexta edición rescata las características que la han hecho distinguirse de entre la literatura de recursos humanos, como son:

1. *Síntesis de parte*. Cada una de las cinco partes del libro se inicia con una breve exposición de los capítulos que lo integran y destaca su importancia para el lector. El esquema gráfico que se va desarrollando a lo largo de la obra aclara y permite entender la vinculación de cada capítulo con el plan general.
2. *Mapas mentales*. Dado el poderoso estímulo intelectual que proporcionan los mapas mentales, que tanto facilitan la asociación y retención de temas, las gráficas tradicionales se ven reforzadas en esta edición con mapas mentales que ilustran el campo cubierto en cada capítulo.
3. *Diseño gráfico*. Rompiendo con la tradicional presentación de los libros de texto, la presente edición incorpora elementos de diseño que han demostrado su eficacia en el proceso de permitir mejor comprensión de temas mostrados por primera vez al estudiante.
4. *Objetivos de cada capítulo*. Los objetivos de aprendizaje de cada capítulo destacan los temas principales y constituyen una útil guía de revisión de los temas, en especial al momento de prepararse para un examen o para preparar un ensayo sobre un tema determinado.
5. *Recursos humanos en acción*. Esta sección completamente nueva, compuesta por cerca de 120 viñetas de compañías reales, ilustra la aplicación de los conceptos de empresas hispanas y latinoamericanas. De esta manera, se pretende acercar la práctica profesional a los estudiantes de recursos humanos.
6. *Investigación en recursos humanos*. Se trata de otra sección nueva en esta edición, que resalta las últimas tendencias e investigaciones en el área y busca mostrar al estudiante los avances en varias áreas del capital humano.
7. *Resumen del capítulo*. A fin de proporcionar una guía rápida de los principales temas presentados en el capítulo, y de permitir una rápida identificación de aspectos clave, estos sumarios concisos concluyen la presentación de los temas de cada capítulo.
8. *Términos prácticos*. Después de cada sumario se incluye una lista de los conceptos clave que se han mencionado. Cada concepto se define dentro del capítulo de manera concisa, así como en el glosario que aparece al final de esta obra.
9. *Preguntas para revisión y discusión*. Al fin de cada capítulo se incluyen preguntas diversas para estimular al estudiante a enfocar los temas desde diversos ángulos. Algunas preguntas requieren proceder a efectuar un sumario de los temas presentados, en tanto otras se centran en la aplicación de los conceptos.
10. *Casos de estudio*. Preparados con base en el contexto internacional tanto como el latinoamericano, estos casos de estudio permiten al profesor y al estudiante expandir la investigación sobre los temas presentados y poner en práctica los conocimientos de reciente adquisición.
11. *Glosario*. Dado que esta obra constituye una introducción al tema de la administración de los recursos humanos, y dada la naturaleza dinámica del área, el presente glosario incluye nuevos términos y definiciones que corresponden mejor a los desafíos que presenta al profesional el nuevo siglo.

Agradecimientos

El gran laboratorio que constituye la economía libre y las valiosas aportaciones de muchos investigadores han creado una continua afluencia de innovaciones en el campo. Expresamos aquí nuestro agradecimiento sincero a cuantos han contribuido de manera significativa a nuestra obra sobre la administración de recursos humanos.

Hemos recibido considerable apoyo de nuestras respectivas universidades: la Universidad de Miami y la Universidad Estatal de Arizona. Asimismo, el entusiasmo y aliento que hemos recibido de nuestros colegas ha sido determinante. El libro se ha visto también enriquecido por nuestra experiencia docente a nivel internacional, en especial en lo que se refiere a la Universidad Gabriela Mistral y el Instituto Superior De Estudos Empresariais de la Universidad do Porto en Portugal.

Nuestro más sincero agradecimiento a cuantos nos brindaron su tiempo y su asesoría, que enriquece la presente obra de muchas maneras. Especialmente deseamos apreciar nuestra gratitud a John W. Newstrom de la Universidad de Minnesota-Duluth y a William E. Reif de la Universidad Estatal de Arizona. Junto con Fred Luthans de la Universidad de Nebraska, estos catedráticos desempeñaron un papel esencial en la preparación de la primera edición de la presente obra.

Expresamos también nuestro más sincero aprecio a quienes aportaron numerosos comentarios y sugerencias en el curso de las seis ediciones del libro; especialmente a Philip Adler, Jr., *Georgia Institute of Technology*; George Biles, *Robert Morris College*; George Bohlander, *Arizona State University*; Tom Chacko, *Iowa State University*; Randy L. DeSimone, *Rhode Island College*; Joseph Di Angelo, *Widener University*; Diande Dodd McCue, *University of Virginia*; Jeremy B. Fox, *Appalachian State University*; Robert Gatewood, *University of Georgia*; Joyce Miglioni, *Mississippi State University*; David A. Gray, *University of Texas at Arlington*; Richard A. Grove, *University of Southern Maine*; Jean M. Hanebury, *Texas A&M University of Corpus Christi*; Stephen Hartman, *New York Institute of Technology*; Christine L. Hobart, *Northeastern University*; Wallace Johnson, *Virginia Commonwealth University*; Thomas Johnston, *Nassau County Community College*; Paul Keaton, *University of Wisconsin-LaCrosse*; Richard A. Lester, *University of North Alabama*; Marvin Levine, *Marvin County Community College*; Robert McGinty, *Eastern Washington University*; Carl McKenry, *University of Miami*; Gregory Northcraft, *University of Arizona*; John Overby, *University of Tennessee*; Richard J. Randolph, *Johnson County Community College*; Robert F. Scherer, *Wright State University*; Lee Stepina, *Florida State University*; George E. Stevens, *Oakland University*; Arthur Whatley, *New Mexico State University*; Harold C. White, *Arizona State University*.

Reiteramos nuestro más sincero agradecimiento a todos y cada uno de ellos, pero asumimos la responsabilidad en los puntos en que optamos por no seguir sus recomendaciones.

William B. Werther, Jr.
Keith Davis†

Prólogo a la sexta edición en español

La sexta edición en español de este clásico tan difundido en América Latina pretende consolidar los conceptos de la administración de los recursos humanos, hoy en día también llamado capital humano, contextualizados en la teoría de la administración moderna, al tiempo que busca dimensionar su evolución en las organizaciones de una sociedad tan dinámica.

La administración de recursos humanos está transitando hacia las sociedades del conocimiento, la internacionalización, la globalización y la regionalización, factores cada vez más presentes en las organizaciones. La dinámica de los recursos humanos ha evolucionado para convertirse en el capital más valioso de todos: *el capital humano*. Esta edición busca promover y apoyar el entendimiento de la administración de los recursos humanos en el contexto latinoamericano. Pretende ser generalista en su exposición y desarrollo temático, para apoyar a los profesores y estudiantes de las diversas áreas de la administración moderna que se desempeñarán en un entorno internacional.

Los materiales, desarrollados desde el punto de vista de nuestra cultura y nuestra realidad, apuntan a satisfacer la necesidad de contar con material actualizado en nuestro contexto social. A lo largo de todo el texto —como en su versión en inglés— se estudia con atención y profundidad la progresiva internacionalización de la administración de recursos humanos. Sin embargo, se conservan las brillantes características que han permitido a esta obra alcanzar el respetable lugar que ocupa en universidades de casi todo el mundo.

En opinión de muchos profesores, los casos de estudio constituyen uno de los puntos que caracterizan y distinguen esta sexta edición. Se han incorporado nuevos casos de empresas exitosas, se actualizaron en conceptos modernos de los negocios y sobre todo, esta edición incorpora de manera sistemática nuevos aspectos relevantes de la gestión del capital humano, con el objetivo de que el estudiante enriquezca su conocimiento.

La presente edición, como las anteriores, ha sido traducida y adaptada por Joaquín Mejía Gómez, licenciado en Sociología por la Universidad Pontificia Bolivariana. Asimismo, se ha enriquecido con la adaptación, los comentarios y la revisión técnica de la maestra Patricia Guzmán Brito, quien es directora de la carrera de Capital Humano y del Conocimiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Esta obra ha recibido el apoyo considerable de la maestra María Cristina Huerta Sobrino, coordinadora de la licenciatura en Relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana. Además, la edición de esta obra, así como la elaboración de la mayoría de las viñetas de "Recursos humanos en acción" e "Investiga-

ción de recursos humanos" estuvieron a cargo de Marcela Rocha Martínez, editora de desarrollo de McGraw-Hill Interamericana Editores.

Todos los que participamos en esta edición coincidimos plenamente con los autores en que la administración de recursos humanos constituye el punto fundamental de la administración moderna porque se centra en el más valioso de los recursos a nuestro alcance: *el humano.*

Ciudad de México, enero de 2008

Agradecimientos especiales

A través de sus ediciones, *Administración de recursos humanos* se ha enriquecido gracias a la preferencia y los comentarios de los profesores que lo han adoptado y lo conocen; por ello, en esta sexta edición, queremos agradecer de manera especial a los siguientes profesores:

Aganza, María de los Ángeles	Universidad La Salle-Obregón, México
Aguilar de la Cruz, Arturo	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Álvarez Loya, Liliana	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Alvidrez Ortiz, Beatriz	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Aranda, Graciela	Universidad Regional del Norte, México
Armendáriz Vega, María	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Arredondo Carrillo, Isidro	Instituto Tecnológico Regional de San Luis Potosí, México
Atayde, Andrés	Universidad Panamericana-DF, México
Betancourt Flores, Jorge	Centro de Estudios Tecnológicos y Superiores-Mexicali, México
Borquez Tamayo, Guadalupe	Universidad del Noroeste-Hermosillo, México
Burciaga Sánchez, Brenda Guadalupe	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Carrillo Nevarez, Carmen Judith	Universidad de Occidente, Campus Los Mochis, México
Castro Aguilar, Iván	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Castro, Irma Aída	Universidad de Occidente, Campus Guamuchil, México
Cavagna Esponda, Mónica	Universidad Panamericana-DF, México
Cervantes Félix, Alba Leticia	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Chávez Aguilera, Eva Armida	Instituto Tecnológico de Chihuahua II, México

Coronado Quintana, José Luis	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Costal Pérez, María del Pilar	Universidad Panamericana-DF, México
Cuevas, Ana Rosa	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Culiacán, México
Espinoza González, Luis Armando	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón, México
Espinoza, Jesús Humberto	Instituto Tecnológico de Los Mochis, México
Fajardo, Ana	Instituto Tecnológico de Culiacán, México
Favela Estrada, Román	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Fernández, Rosa María	Instituto Tecnológico de Chihuahua, México
Ferrín, Roberto H.	Universidad Tecnológica Nacional, Argentina
Gallegos, Cecilia	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Hermosillo, México
Gálvez Vega, Benjamín	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Gámez, Federico	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón, México
García Gutiérrez, Alba	Centro de Estudios Tecnológicos y Superiores-Tijuana, México
García, Mario	Universidad Argentina de la Empresa, Argentina
Gaxiola Lugo, Rafaela	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Culiacán, México
González Cuevas, Nidia Guadalupe	Universidad de Occidente, Campus Los Mochis, México
González Piñón, Mario	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
González Sandoval, Dora Emilia	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Cuernavaca, México
Hernández, Carolina	Instituto Tecnológico Regional de Querétaro, México
Hernández, Sandra Luz	Instituto Tecnológico de Culiacán, México
Hinojos, Jesús	Instituto Tecnológico de Chihuahua, México
Jiménez, Karla	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Culiacán, México
López, María Dolores	Instituto Tecnológico de Los Mochis, México
Madero Gómez, Sergio Manuel	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, México

Meiriño, Juan Carlos	Universidad Nacional de Lujan, Universidad de Palermo, Universidad de Concepción del Uruguay (Entre Ríos), Argentina
Menéndez, Fernando	Universidad Panamericana-DF, México
Montalvo, María Rebeca	Univa, México
Montoya, Enedina	Universidad de Occidente, Campus Guamúchil, México
Naime Franco, Marco Antonio	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Natera Gutiérrez, Luis	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Novelo Correa, Rogelio	Universidad La Salle-Obregón, México
Olivas, Claudia	Universidad de Occidente, Campus Los Mochis, México
Pereda, María del Carmen	Universidad Panamericana-DF, México
Pérez Cruz, Roberto	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Pimentel Carbajal, Mario	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Prieto Rodríguez, Guadalupe	Instituto Tecnológico de Chihuahua II, México
Reyes Trujillo, Pedro Javier	Instituto Tecnológico de Chihuahua, México
Rivera Méndez, Amado	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Rodríguez Pimentel, Ignacio	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Rodríguez Rodríguez, Teodoro	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Rogers Barajas, Martha	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Rojas Garza, Juan Manuel	Instituto Tecnológico Regional de San Luis Potosí, México
Rosas Gracia, Blanca Margarita	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Ruiz Bourregard, José Eduardo	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Ruiz Lizárraga, Leticia	Instituto Tecnológico de Culiacán, México
Salazar Alcaraz, Aída Aracely	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Sepúlveda Armendáriz, Gustavo	Instituto Tecnológico de Chihuahua II, México
Silva Velázquez, José	Universidad de Occidente, Campus Culiacán, México
Tapia, Norma	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Hermosillo, México

Valdés Flores, Patricia	Centro de Estudios Tecnológicos y Superiores-Tijuana, México
Villalpando Raga, Martha Alicia	Instituto Tecnológico Regional de San Luis Potosí, México
Zazueta Beltrán, Manuel	Universidad de Occidente, Campus Los Mochis, México

PRIMERA PARTE

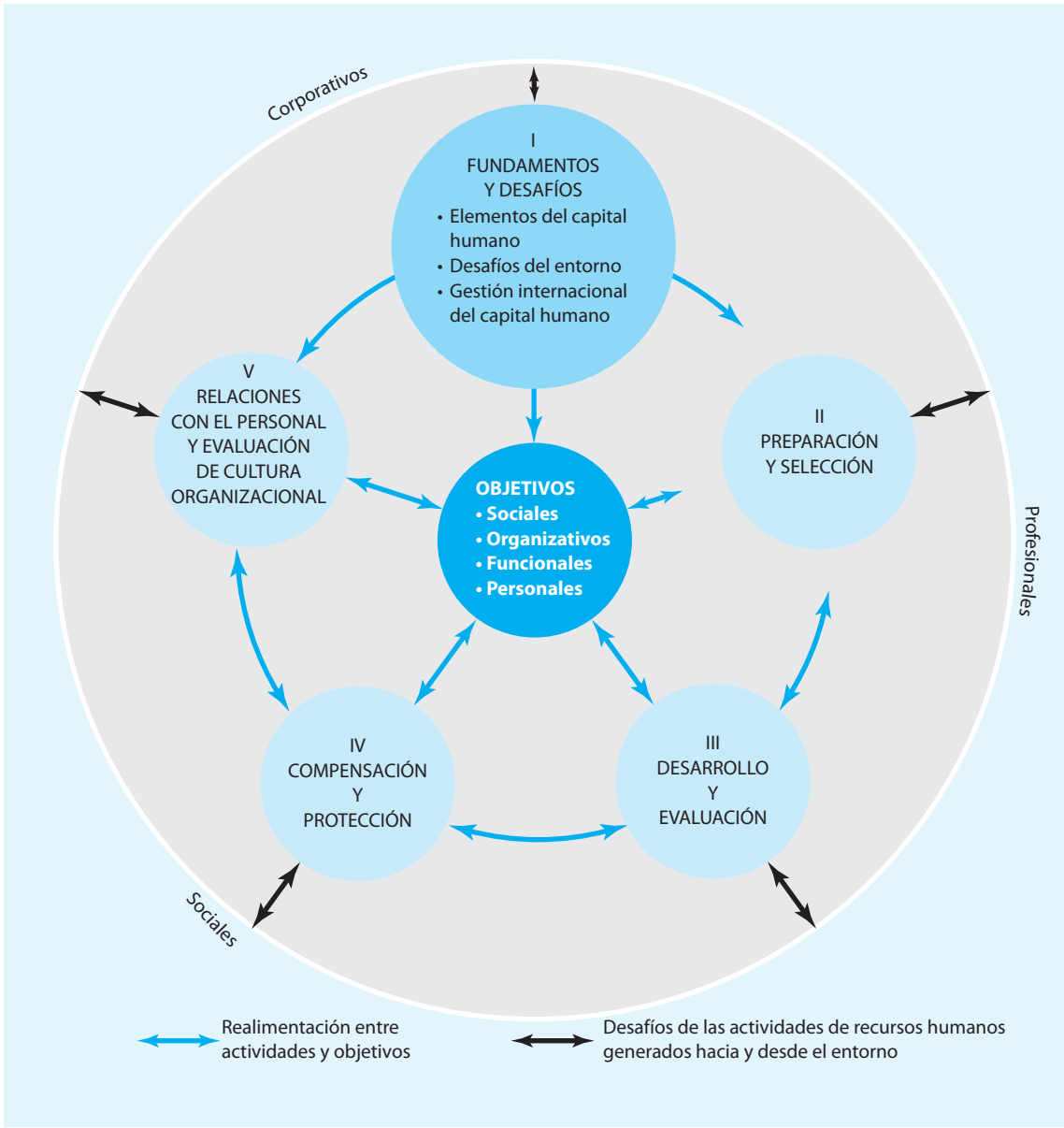
Fundamentos y desafíos

1. Elementos esenciales del capital humano
2. Desafíos del entorno
3. Gestión internacional del capital humano

El objetivo de los departamentos de capital humano —hasta hace muy poco designados también como departamentos de recursos humanos o departamentos de personal— es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial. Por lo tanto, los departamentos de administración del capital humano toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes entornos legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a una revisión fundamental de su legislación sobre materia laboral.

Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable. Los primeros tres capítulos de la presente obra exploran estos desafíos y proporcionan la base donde se apoya todo el trabajo posterior. El éxito de un administrador de capital humano depende de cómo enfrente estos retos y cómo logre vencerlos. El grado al que las organizaciones alcancen sus metas afecta a toda la sociedad, así como a sus integrantes.


Corporativos
I
FUNDAMENTOS
Y DESAFÍOS
• Elementos del capital humano
• Desafíos del entorno
• Gestión internacional del capital humano
II
PREPARACIÓN
Y SELECCIÓN
III
DESARROLLO
Y
EVALUACIÓN
IV
COMPENSACIÓN
Y
PROTECCIÓN
V
RELACIONES
CON EL PERSONAL
Y EVALUACIÓN
DE CULTURA
ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS
• Sociales
• Organizativos
• Funcionales
• Personales
Profesionales
Sociales
Realimentación entre actividades y objetivos
Desafíos de las actividades de recursos humanos generados hacia y desde el entorno

Capítulo 1
Elementos esenciales del capital humano

En el nuevo milenio todos enfrentamos múltiples cambios en el mundo corporativo. Los tiempos han cambiado. Las fuerzas que antes definían a las organizaciones con respecto a sus integrantes, prácticas, cultura y liderazgo han dejado de ser operativas.

Marc Effron, Robert Gandossy y Marshall Goldsmith,
Nueva York, 2003

Confía en tus semejantes; a su vez, ellos confiarán en ti. Trátalos con generosidad. Te la devolverán con creces.

Ralph Waldo Emerson,
filósofo del siglo XIX



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** los objetivos de la administración del capital humano.
2. **DIAGRAMAR** las relaciones que guardan entre sí los puestos y las funciones básicas de la administración del capital humano.
3. **DESCRIBIR** las principales actividades de la administración de capital humano.
4. **IDENTIFICAR** los desafíos fundamentales que enfrenta nuestra sociedad en este campo.
5. **EXPLICAR** la "responsabilidad dual" que comparten los gerentes y los profesionales del capital humano.
6. **COMENTAR** los desafíos que surgen de la creciente globalización de la economía.



En el ambiente de los negocios actuales, las empresas locales tienen que competir con grandes corporativos

Al igual que en otras regiones del planeta, el mundo de habla hispana ha experimentado profundos cambios estructurales durante los últimos años. Hace poco, la mayoría de los países de la región tenían economías nacionales, un tanto independientes de la global. Algunos otros ni siquiera tenían una economía nacional propia y funcionaban al nivel de economías regionales. Esto provocaba que los fenómenos que afectaban a un país tuvieran efecto mínimo en la economía del país vecino. Las condiciones económicas y sociales de un país como Argentina o Brasil tenían mínima influencia en la economía de un país como México.

Diversos avances tecnológicos y cambios sociales complejos han modificado a profundidad el *statu quo* de nuestras economías. La mayoría de las empresas latinoamericanas que hace poco tenían las condiciones para disfrutar de un relativo (o total) monopolio en sus campos respectivos, han enfrentado la presencia de nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Las presiones económicas se fueron intensificando en toda la región, y ahora estas empresas se ven obligadas a enfrentar los desafíos que presenta la actividad de sus competidores en todo el planeta.

El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende de la manera como funcionen sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de toda sociedad son el producto de sus organizaciones, las cuales proporcionan empleos, productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos de este siglo. Al vender más bienes y servicios en los mercados globales, las organizaciones aportan nuevos recursos a sus sociedades respectivas, y contribuyen de manera definitiva al mejoramiento del nivel de vida de la población.

Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas que antes se consideraban remotas ahora tienden, gracias a la fuerte in-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El entorno global

Los recientes desafíos mundiales de la economía en general y de la administración del capital humano en especial se pueden ilustrar mediante los efectos derivados de los convenios internacionales que muchos países han celebrado en el curso del último decenio. Por ejemplo, el dramático ingreso de China y la India al mercado mundial ha tenido el efecto de relacionar las economías de los dos gigantes asiáticos con las economías latinoamericanas. Esta realidad obliga tanto a las corporaciones en general como al administrador de capital humano, en especial, a revisar la totalidad de su estrategia operativa.

Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos de la población, la administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de Internet, entre muchos otros, tienen un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano. Las comunicaciones electrónicas llegan a las más remotas aldeas, en tanto las bolsas de valores de Lima, Buenos Aires, México, Sao Paulo, Santiago y varias capitales más se encuentran ligadas a los movimientos económicos globales. Técnicos extranjeros de todas las especialidades trabajan en diversos países latinoamericanos, en tanto grupos crecientes de jóvenes latinoamericanos han optado por residir y trabajar en Europa, Estados Unidos y Canadá, pero manteniendo vínculos y contactos con sus países de origen.

fluencia de la economía global, a ejercer crecientes efectos económicos sobre las sociedades latinoamericanas. Por ejemplo, el administrador del capital humano de una empresa haría mal en ignorar los fenómenos económicos que afectan a un país como Japón: si su mercado de trabajo continúa experimentando fenómenos como la falta de oferta de empleos y la relativa declinación de los niveles de compensación de los empleados de sus corporaciones, los efectos se reflejarán en América Latina, donde existen numerosas corporaciones que funcionan con base en inversiones japonesas.

El término *capital intelectual* se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien el punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades."

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía. La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir (en los casos de entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

En los países en desarrollo, el compromiso del administrador de capital humano resulta vital. En el curso de los últimos años toda América Latina ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una con sectores reducidos de gran modernidad por un lado y amplias capas poblacionales que no se han beneficiado de los cambios ocurridos en el mundo, por el otro. A principios del siglo XXI, la obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía.

El principal desafío

Durante el siglo XXI continuará el incremento de la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Especialmente en América Latina, la sociedad enfrenta numerosos desafíos, los cuales se ilustran en la figura 1-1. Nuestra



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cómo se posicionó Corea del Sur

Pocas naciones ejemplifican tan bien como Corea del Sur la importancia de administrar de manera adecuada su capital humano. En 1945, al final de la Segunda Guerra Mundial, el país se encontraba semidestruido. En 1951, estalló el conflicto que dividió a Corea en dos sectores, y que hizo descender el nivel de vida de la población todavía más. Los parámetros de la economía coreana bajaron a indicadores similares a los de algunas regiones africanas. La producción agrícola casi se detuvo, y sólo la frugalidad de los coreanos y las donaciones del extranjero permitieron que sobrevivieran. Corea carece de ríos de importancia, recursos minerales, tierras fértiles o climas benignos. Peor aún, los niveles de educación eran deplorables. A mediados de la década de 1950, el país puso en práctica una serie de reformas radicales y una drástica campaña educativa. Dos décadas después, Corea del Sur empezó a exportar excedentes de alimentos. En pocos años, los consorcios coreanos conquistaban posiciones en los mercados europeos y estadounidenses y se disputaban el liderazgo en áreas como la industria automovilística y tecnológica. A principios del siglo XXI, el volumen de la economía de Corea del Sur superaba al total de toda América Latina.

Por otro lado, se ha planteado firmar un Acuerdo de Complementación Económica con México, pues Corea es el tercer socio comercial asiático de México, país en el que tienen 58% de su inversión en el sector comercio y 31% en el de manufactura.

Fuente: "México y Corea inician camino para un TLC", *El Universal*, en www2.eluniversal.com.mx, 8 de agosto de 2007.

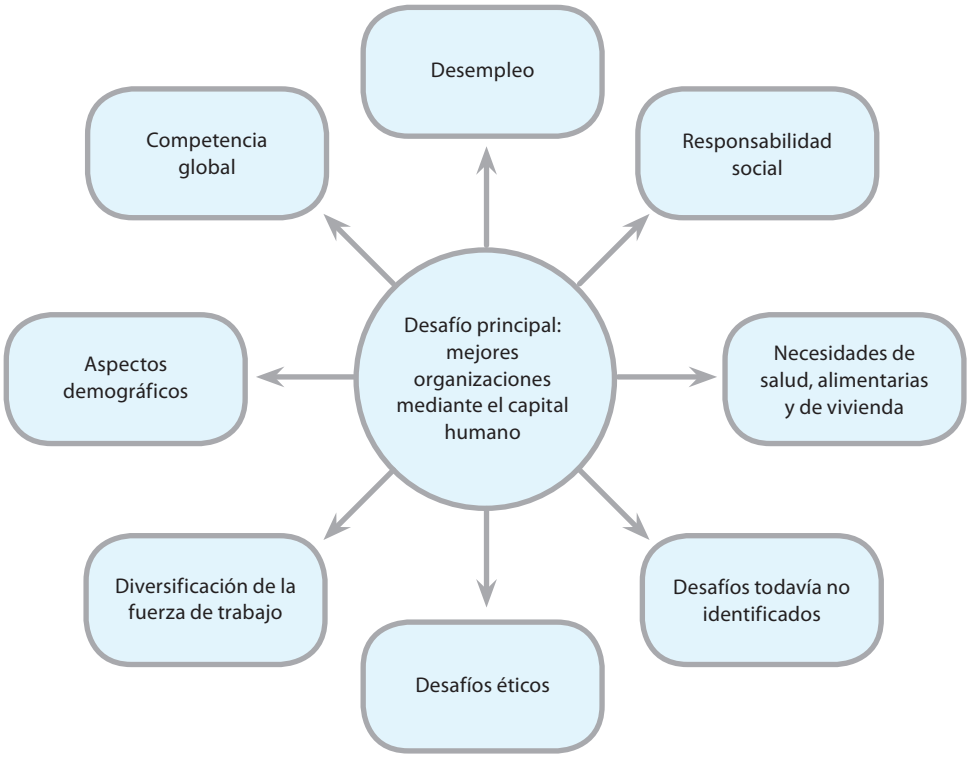


FIGURA 1-1 Principal desafío de las organizaciones

El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.

responsabilidad común abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de la sociedad; detener la explosión demográfica y la contaminación ambiental, que ha llegado a ser intolerable en nuestras grandes urbes y que ha ocasionado el calentamiento global con consecuencias letales para el mundo en general; y generar empleos adecuados para los jóvenes que se van integrando a la economía. Es evidente que los esfuerzos aislados de un individuo no serían suficientes para proporcionar soluciones efectivas. La única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes y capaces de alcanzar resultados. Por estas razones, el principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a lograr un efecto positivo en la sociedad.

Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto deriva ventajas de ese proceso de mejoramiento. Por esta razón, es oportuno preguntar aquí: ¿cómo mejoran las organizaciones? Éstas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más *eficaz* de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más *eficiente* implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios

para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de *productividad*.

Como ilustra la figura 1-2, la *productividad* es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.

La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. A su vez, mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados. De manera indudable, los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico. Más bien, es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en el nivel de logros financieros de maneras que sean compatibles con las estrategias de la compañía, que sean éticas y socialmente responsables.

Este capítulo explica la forma en que los departamentos de capital humano contribuyen a lograr ese equilibrio. Se explica a continuación el objetivo de la administración de capital humano, y se comenta cómo responde mediante metas claras y actividades específicas al mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal. El texto concluye con la descripción de un modelo de actividad profesional en este campo. A lo largo de la obra nos referiremos de manera continua a este modelo, el cual se explica en detalle y del que se proporcionan abundantes ejemplos.

Propósito de la administración de los recursos humanos

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El concepto de capital

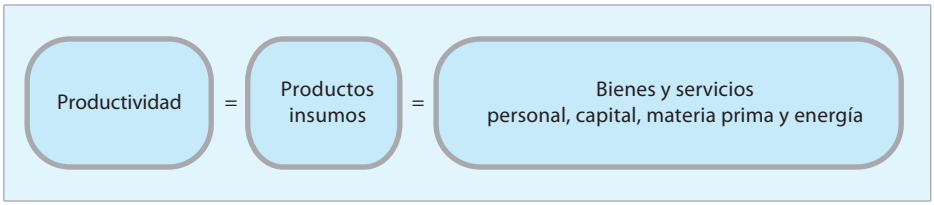


FIGURA 1-2 Productividad definida como relación entre insumos y productos

humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Por qué Herdez dejó el negocio de los chiles

Herdez es una empresa con gran tradición en el mercado de enlatados, principalmente en los chiles. La familia Hernández Pons es dueña de la mayoría, aunque en 2003 el ex banquero mexicano Alfredo Harp Helú compró 27% de las acciones, lo cual le dio un asiento en el Consejo de Administración de la empresa. A principios de 2004, cuando su director general Héctor Hernández Pons anunció medidas duras que generarían eficiencia en los recursos de la empresa y que bajaran el endeudamiento, causó una enorme sorpresa. Una de las más radicales fue cerrar la planta de Los Robles, en Veracruz (al suroeste de México), y dejar de producir chiles enlatados. El Sr. Hernández demostró que los vendedores de materias primas se hallaban lejos de la fábrica y sus principales consumidores se ubicaban al norte del país. La ineficiencia en el suministro de insumos y una competencia fuerte de la empresa La Costeña provocó la caída de la venta de chiles enlatados, lo que resultó en pérdidas por 35 millones de pesos mexicanos en un año y una participación de mercado de apenas 4%. También se despidió a cinco altos ejecutivos y a 7.6% de su fuerza laboral, además de reducir 8.4% los gastos administrativos y 3% el costo de ventas. No obstante, estas medidas le permitieron aumentar 9% su utilidad bruta y disminuir su deuda a 1 024 millones de pesos en 2005.

Fuente: Lara Ortiz T.,"Sin chiles, sin pérdidas", *Expansión*, núm. 947, 23 de agosto de 2006, pp. 121-122.

apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

Objetivos fundamentales de la administración de capital humano

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura" de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

Objetivos corporativos. La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales. El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

Objetivos personales. El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también

que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes.

Actividades de administración del capital humano

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan, como lo ilustra la figura 1-3. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades fundamentales. Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades más esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios, los cuales pueden cubrir los objetivos y actividades que se describen en la figura 1-3.

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ford lleva sobre ruedas a su personal

A pesar de las pérdidas a nivel global que reportó la empresa automovilística Ford, sus empleados de México la designaron como la mejor empresa para trabajar en 2006, según la revista *Expansión*. Gran parte de esta lealtad se corresponde con una estrategia que busca reconocer el trabajo de su gente a través de bonos por puntualidad, ayuda para útiles escolares, comedor a precios irrisorios con canales de cable, 20% de descuento en los autos de la empresa, contratación de hijos de trabajadores con buen promedio académico y, tal vez una de sus estrategias troncales, es la rotación de los puestos, de manera que los trabajadores pasan por los departamentos de Pintura, Carrocería y Chasis. También cuenta con un programa para que los empleados del corporativo trabajen un día como operarios en la planta de producción.

Fuente: Información tomada de De Jong, Feike, "Ford. Engranajes dominan a las cabezas grises, en una firma que premia la inventiva y alienta que exploren otras áreas y niveles", en *Expansión*, núm. 965, 14 de mayo de 2007, p. 82.

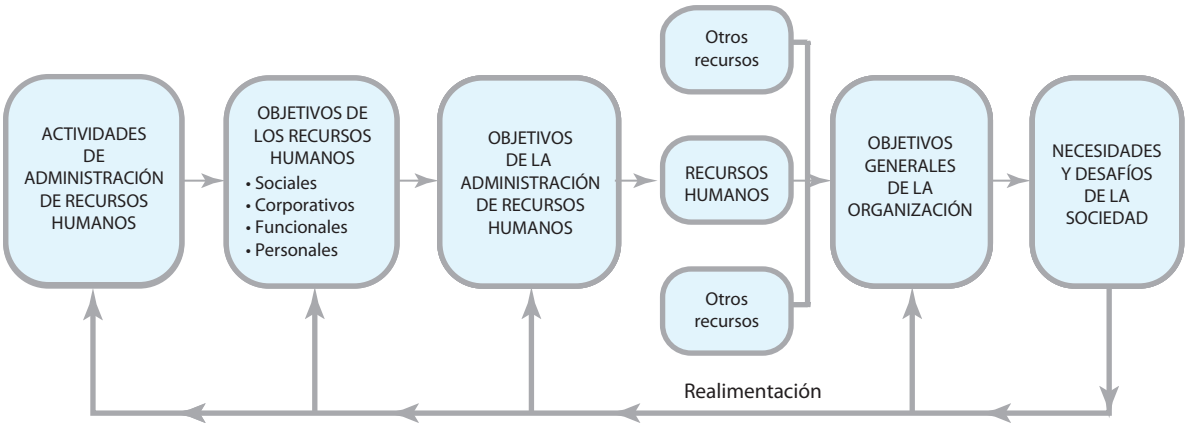


FIGURA 1-3 Respuesta de la administración del capital humano a las necesidades y desafíos de carácter social

Las actividades de la administración del capital humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente.

A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las necesidades de capital humano a futuro, mediante una actividad que se denomina *planeación de los recursos humanos*. Teniendo en cuenta las necesidades futuras de la organización, se procede al *reclutamiento* de solicitantes de empleo que contribuyan a resolver dichas necesidades, lo cual permite contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de *selección de personal* para escoger a las personas que cubran las necesidades que se han determinado en la planeación de los recursos humanos.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica, y luego continuar con su *orientación* y *capacitación*, para que puedan desempeñarse con efectividad. Con el cambio de necesidades, se llevan a cabo actividades de *ubicación*, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

A medida que continúan las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del *desarrollo* de los actuales. Mediante este desarrollo los integrantes de la organización adquieren conocimientos y habilidades, garantizando de esta manera que continuarán siendo de utilidad para la organización y que al mismo tiempo alcanzarán sus propias metas personales de progreso individual.

El desempeño de cada empleado requiere una *evaluación*. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los empleados deben recibir una *compensación* en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la

legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

También se tienen recompensas y reconocimientos extrínsecos que motivan a los trabajadores que hacen que se comprometan con su empresa y que constituyen una forma de incrementar los índices de retención.

Los departamentos de capital humano desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, que también recibe el nombre de *relaciones industriales*. Por lo común, esto se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un *reglamento interno de trabajo*, y mediante el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal no se encuentra contento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de relaciones obrero-patronales. Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo con el sector laboral.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano llevan a cabo una evaluación de sus actividades, lo cual les permite obtener *realimentación* sobre las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar sus actividades puede ser a través del control de los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser llevar a cabo una evaluación del grado de éxito y efectividad de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

En la figura 1-4 se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar metas de carácter corporativo, funcional

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	**1.** Cumplir con las obligaciones legales **2.** Proporcionar prestaciones **3.** Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	**1.** Planificación del capital humano **2.** Relaciones con los empleados **3.** Selección **4.** Capacitación y desarrollo **5.** Evaluación **6.** Ubicación **7.** Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	**1.** Evaluación **2.** Ubicación **3.** Realimentación
ACTIVIDADES	**1.** Capacitación y desarrollo **2.** Evaluación **3.** Ubicación **4.** Compensación **5.** Realimentación

FIGURA 1-4 **Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano**

y personal. Cuando una actividad no contribuye al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella.

Responsabilidad de las actividades de capital humano. La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

¿Qué hizo de Google la número 1?

La revista *Fortune*, en su edición del 22 enero de 2007, nombró a Google la empresa número 1 para trabajar. Esta designación no es un mero capricho; lo confirman las varias prestaciones que le otorgan a todos sus empleados que hacen del Googleplex, en Mountain View (California), un paraíso para laborar. Después de todo, quién no se sentiría bien si pudiera:

Escoger menúes gourmet de 11 cafeterías diferentes, todas cerca de donde uno trabaja, completamente gratis.	Ir a ejercitarse al gimnasio o tomar algún tipo de entrenamiento físico.
Meterse a una alberca dentro del horario laboral.	Poder jugar un partido de voleibol en las mismas instalaciones de la empresa.
Tener servicio médico disponible y gratuito.	Estudiar mandarín, japonés, español o francés.
Llevar la ropa a la lavandería y recoger la tintorería antes de salir del trabajo.	Tener un reembolso de 500 dólares las primeras cuatro semanas del nacimiento del bebé para que los padres compren comida.
Mandar cambiarle el aceite al automóvil híbrido (comprado gracias a un préstamo de 5 000 dólares de la empresa).	Contar con salas de lactancia en la oficina.

Éstas son algunas de las múltiples prestaciones y beneficios de los empleados de Google. No obstante, también hay un precio, hacer que su gente se comprometa a mejorar el buscador más popular del mundo. Aunque con una consigna, que las neuronas siempre estén en movimiento, que los googlers pasen 20% de su tiempo trabajando en el desarrollo de nuevos proyectos y que se trabaje siempre en equipo; esto ha hecho de Google una empresa de 10 000 empleados, con ventas de 10 mil millones de dólares en 2006 y un margen operativo impresionante de 35%, que cuenta con oficinas en Canadá, México, Brasil, Argentina, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Suiza, Reino Unido, Irlanda, Francia, Alemania, Italia, España, Turquía, China, la India, Hong Kong, Singapur, Corea, Japón, Taiwan y Australia.

Fuentes: wwww.google.com, Adam Lashinsky, "Google is the new no. 1", *Fortune*, 22 de enero de 2007, en www.fortune.com

dual respecto a las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, *coaching*, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano.

Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de *delegación de funciones*. Ésta no reduce la responsabilidad de un gerente; sólo le permite compartir su responsabilidad.

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos

Organización de un departamento de capital humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

La figura 1-5 ilustra una forma común de ubicar el departamento de capital humano. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Las claves de una delegación efectiva

Según algunos investigadores, los principales beneficios de la delegación de funciones es que el gerente tiene más tiempo para la planeación estratégica y la administración de su equipo. No obstante, siempre es una decisión difícil escoger qué, a quién y cómo delegar; por ello, aquí le presentamos algunos aspectos a considerar en el momento de que se quiera delegar actividades:

1. Delegue tareas administrativas que sean rutinarias, así como actividades técnicas y operativas.
2. Trabajos que le permitan crecer a determinados empleados o que les permitan desarrollar sus habilidades.
3. Tareas en las que alguno de sus subordinados tenga capacidades específicas y que pueda desarrollar mejor que usted.
4. Tareas que motiven a su equipo a trabajar de manera conjunta y que lo saquen de la rutina.

Siempre recuerde que un aspecto necesario de la delegación es el coaching y la realimentación. Es necesario enseñar al empleado cómo hacerlo la primera vez, luego supervisar cómo lo hace él y por último realimentarse mutuamente.

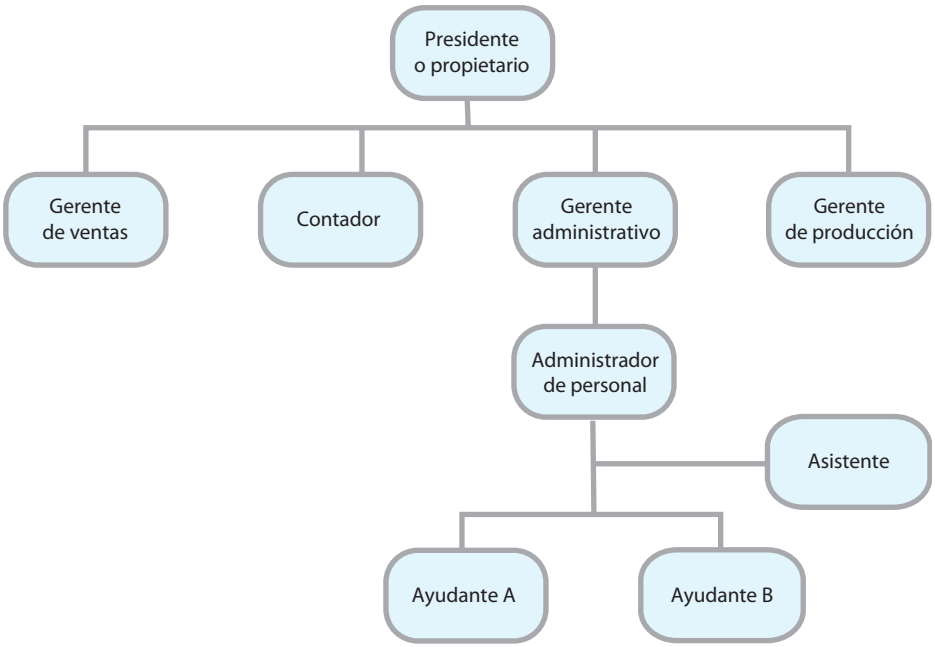


FIGURA 1-5 El departamento de recursos humanos de una organización pequeña

a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización.

El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer. La figura 1-6 ilustra este incremento en importancia; en ella, el gerente del departamento de recursos humanos reporta de manera directa al presidente o director general de la compañía. Este aumento de la importancia del área de recursos humanos puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como "director de capital humano". A medida que la organización crece en tamaño, los puestos del departamento de recursos humanos se hacen progresivamente especializados. En las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos subdepartamentos, los cuales proporcionan varios servicios a la organización, como ocurre en los niveles II y III de la figura 1-6.

Las funciones del departamento de capital humano se tornan esenciales una vez que la organización supera las dimensiones de una operación familiar, porque se convierte en el punto central de las comunicaciones internas. Por ejemplo, los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo común lleva el nombre de reglamento interno de trabajo. También necesita conocer las políticas de la empresa, así como recibir los diversos beneficios y prestaciones que determina la ley de cada país.

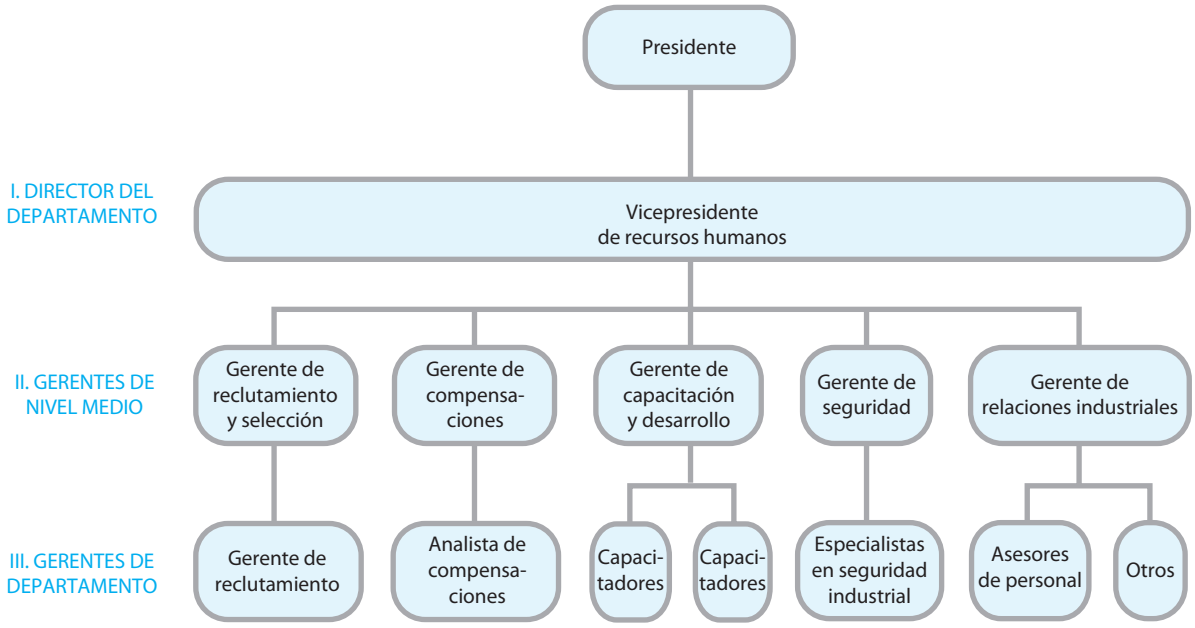


FIGURA 1-6 Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos de una organización grande

El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada 150 personas en la organización, relación que se expresa 1:150. Hacia 1999, muchas empresas tenían una relación de 1:100, pero para el año 2008 es más probable encontrar una de 1:75. En promedio, el presupuesto del departamento de personal equivale a 1% de los gastos operativos de la mayor parte de las compañías. Por regla general, los departamentos de personal han experimentado menos reducciones y mayor estabilidad en las economías de muchos países, porque los presidentes de las grandes corporaciones han ido adquiriendo conciencia sobre su importancia.

Componentes del departamento de recursos humanos

Las secciones de un departamento grande de recursos humanos, como el que se ilustra en la figura 1-6, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización, selección y contratación. Otras secciones del departamento tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de recursos humanos adquirir considerables conocimientos y destreza en un área específica de acción.

Las actividades de capital humano que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las

secciones sea responsable por aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo tocante a compensación, a comunicación, a prestaciones, a los aspectos de seguridad industrial, etcétera, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el sindicato que conforman los trabajadores.

Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos

Como indica la figura 1-6, en el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano. El título de vicepresidente de capital humano o de vicepresidente de recursos humanos es más frecuente en las compañías de mayores dimensiones, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad. Cuando los sindicatos efectúan frecuentes y complejas peticiones al departamento de recursos humanos, el título que se da a la persona que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales, o vicepresidente de relaciones industriales.

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados. El departamento de administración de capital humano es un departamento de servicios.

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

Función de servicio de un departamento de recursos humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen *autoridad corporativa*, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La *autoridad lineal* consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de *gerentes operativos*. Éstos toman decisiones sobre producción, desempeño y

personal. Determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la administración de los recursos humanos. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal.

Aunque la autoridad corporativa es básicamente de asesoría, su rango e implicaciones son muy amplias e importantes. Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando opta por esa actitud, asume toda la responsabilidad de los resultados. Si éstos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaen sobre ese gerente. A fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Cuando se presentan resultados negativos de importancia debido a no seguir las sugerencias de recursos humanos, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

Cuando un gerente expresa su desacuerdo con las sugerencias del departamento de recursos humanos, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas no están de acuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, el departamento de capital humano lleva a cabo las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control, uniformidad y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

Cuando el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su ocupación ya no es de asesoría, sino que ahora se convierte en autoridad operativa. Al igual que en todas las organizaciones, las decisiones que pueda llevar a cabo siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

La existencia de líneas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una *responsabilidad dual* por la administración de los recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de recursos humanos son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos tienen que cuidar la calidad del ambiente en que trabaja su personal a diario.

Las dimensiones del departamento de recursos humanos afectan también el tipo de servicios que se proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños, el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan con el gerente de recursos humanos los asuntos que los ocupan y por lo general esto se hace en reuniones que se llevan a cabo una o dos veces a la semana. Es en ese momento cuando el gerente recibe realimentación sobre las funciones que la organización espera que realice.

En los departamentos de capital humano de grandes dimensiones, los subordinados del gerente manejan de modo directo la mayor parte de los

Diversas actividades o entidades relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

asuntos. En estos casos los gerentes tienen menos contacto con el personal en general, y su trato diario puede enfocarse en la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. A su vez, las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hacen más especializadas. Cuando esto ocurre, se tiene el riesgo de que una o más de las secciones del departamento de personal pierdan la perspectiva de las contribuciones que la organización espera de ellos, o sobre el tipo de autoridad que pueden ejercer. En ocasiones, el personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización, o puede considerar que le corresponde una autoridad que no le ha sido delegada. Cuando los profesionales de recursos humanos incurren en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto a la organización.

Modelo para la administración de los recursos de capital humano

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un *sistema*. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema com-



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Cómo se percibe al departamento de recursos humanos

Cuando se les pregunta a los empleados de diferentes departamentos qué piensan de la labor del departamento de recursos humanos, pueden obtener respuestas tan variadas y diferentes como personal tienen. Y es que, en la actualidad, la administración del capital humano en las organizaciones de recursos humanos tiene que ver cada vez más con varios departamentos. De acuerdo con Peter Cappelli, director del Center for Human Resources de Wharton: "Las empresas están depositando cada vez más trabajo en sus empleados y el departamento de recursos humanos es el mecanismo para hacerlo. En consecuencia, la idea de que el personal de recursos humanos está para representar a los empleados (o al menos tratar objetivamente con sus problemas) es mucho más exacta".

Algunas críticas que se han hecho al departamento de recursos humanos son que están tan casados con las directivas corporativas que no se encargan de apoyar las necesidades de los empleados, o bien ven a los empleados como números, más que como individuos.

No obstante, Davida Sirota, autor de *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want* (Wharton School Publishing), opina que, en realidad, el departamento de recursos humanos tiene tres funciones: realizar labores administrativas, ser un socio estratégico y ver al empleado como un cliente. La parte esencial de este enfoque centrado en el empleado como cliente consiste en "trabajar con la gerencia para desarrollar políticas, prácticas y filosofías dirigidas a crear una verdadera fuerza laboral motivada y dedicada a sus tareas".

Fuente: Knowledge Wharton, "Is your HR department friend or foe? Depends on who's asking the question", en http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1253

puesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera. Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Como ilustra la figura 1-7, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente. Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de compli-



FIGURA 1-7 **Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen**

caciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado. La figura 1-8 proporciona un modelo visual simplificado para la aplicación de sistemas.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir *insumos*, *transformarlos* y convertirlos en *productos*. El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre administración de capital humano para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente. A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación.

La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el ambiente externo. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son *abiertos*. Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y, por lo tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, el departamento de capital humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general.

El análisis siguiente de un modelo de sistemas explica el papel o función de los principales subsistemas de la administración de capital humano, y sirve a su vez como introducción a las cinco partes que integran el presente texto.

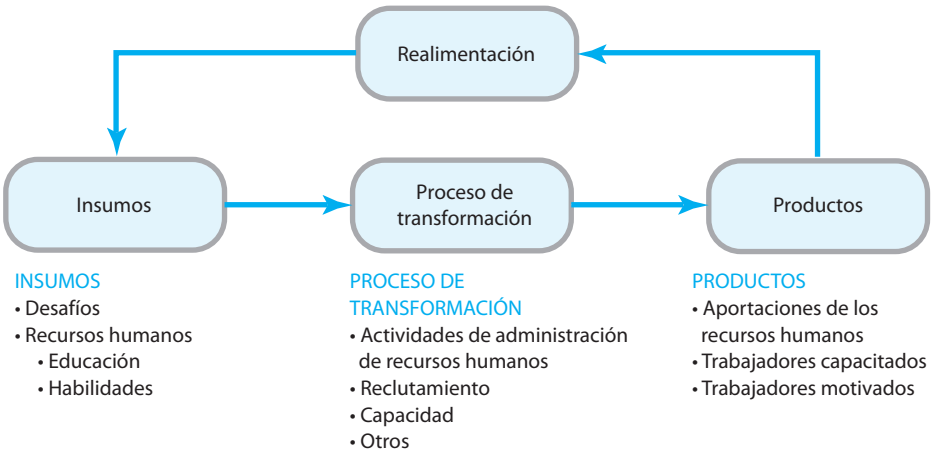


FIGURA 1-8 Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de capital humano

I. Fundamentos y desafíos

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

II. Preparación y selección

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un *sistema de información sobre recursos humanos*, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Una visión global de los recursos humanos en Bank of America

El reto de Steele Alphin, ejecutivo global de recursos humanos de Bank of America, es: "En el banco, tenemos gastos de 28 mil millones de dólares diferentes de impuestos, de los cuales 15 mil millones tienen que ver con el personal: salarios, planes de incentivos y beneficios relacionados con programas de retención del talento y estrategias de administración del riesgo. Si se puede administrar esta cantidad de dinero de manera efectiva, tratando de obtener un rendimiento sobre la inversión tan alto como sea posible, entonces se enfoca la situación de manera muy diferente". Para enfrentar este reto, Alphin ha integrado un equipo de 10 personas de recursos humanos compuesto por gerentes con carreras en administración, recursos humanos, psicología e ingeniería, que además tienen el currículum idóneo para reemplazar a gente clave en otras áreas de la empresa. Así, cuando tienen que negociar con otros departamentos, su gente no discute de recursos humanos, sino del negocio entero. Su departamento le reporta directamente a Ken Lewis, director ejecutivo de Bank of America, quien los considera "líderes del negocio, socios, la gente que siempre aporta en las reuniones el factor crítico que nadie plantea".

Fuente: Knowledge Wharton, "Is your HR department friend or foe? Depends on who's asking the question", en http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1253

III. Desarollo y evaluación

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

IV. Compensación y protección

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los recursos humanos para la dirección ejecutiva

En una entrevista con Jack Welch, ex director ejecutivo de General Electric, declaró: "Luego de la dirección ejecutiva, el departamento de recursos humanos es la función más crítica de una organización, pues la principal responsabilidad de un director ejecutivo es el desarrollo de líderes y ésa es una parte crucial del departamento de recursos humanos. Consideré que mi trabajo era ubicar a la gente y el dinero en donde había oportunidades. Yo no diseñaba productos, sino que ponía a la gente donde creía que lo haría mejor, y esto lo pude realizar gracias a mis socios de recursos humanos". No obstante, muchos profesionales de los recursos humanos no creen que sean una parte estratégica de la administración de la empresa, pues en ocasiones el personal de recursos humanos no tiene las habilidades de negocio ni comprende la estrategia o su función en la implantación de ésta. Peor aún, hay directivos que tampoco consideran al departamento de recursos humanos como un socio estratégico y sólo lo consideran como un apoyo en contratar a la gente que ellos escogen.

Fuente: Knowledge Wharton, "Is your HR department friend or foe? Depends on who's asking the question", en http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1253

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones, la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

V. Relación con el personal y evaluación

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de *capital humano* necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización.

Aspectos claves de la administración de recursos humanos

A lo largo del presente capítulo se han establecido varios enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos. En el curso de esta obra cada uno de los si-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Competencia en las refresqueras de Brasil

En Brasil, la industria de las bebidas gaseosas ha entrado en una etapa de fiera competencia con la industria de las bebidas "naturales" con sabores de fruta. Al igual que en cualquier otro ramo de la industria moderna, las empresas brasileñas se esfuerzan en capturar el talento joven y dinámico. En agosto de 2007, la empresa de bebidas Maracaná lanzó la política de suministrar acceso gratuito a las instalaciones deportivas de la ciudad de Belo Horizonte, donde funciona. La medida permitió a la empresa lograr importantes contrataciones y retener personal clave. En respuesta, la empresa Fluminense determinó que abriría posibilidades de continuar estudios de especialización para los profesionales y técnicos que deseen prepararse mejor. En opinión de expertos de la industria, es probable que la iniciativa de Fluminense probablemente será más costosa que la iniciativa de Maracaná, pero logrará mejores resultados a largo plazo.

guientes aspectos se analizará con mayor profundidad. Entre los más fundamentales se cuentan:

- *El enfoque estratégico*. La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.
- *Enfoque de los recursos humanos*. La administración de capital humano es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.
- *Enfoque administrativo*. La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una *responsabilidad dual* del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.
- *Enfoque de sistemas*. La administración de capital humano forma parte de un sistema, que es la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.
- *Enfoque proactivo*. Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

Dado que la administración de capital humano es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que forman parte de ese entorno. La sociedad, y la corporación misma, llevan a cabo continuos desafíos de la profesionalidad del administrador de capital humano. Cada uno de estos desafíos se explora en el capítulo 2, en tanto el capítulo 3 cubre lo referente a los desafíos internacionales.

RESUMEN

El desafío esencial que enfrenta la sociedad es la mejora continua de las organizaciones, tanto públicas como privadas. El objetivo de la administración de capital humano es mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones.

Para llevar a cabo esta función, los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos necesitan alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden estar encontrados entre sí. Los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales deben lograrse, pero sólo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se consiguen mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del departamento de personal.

Las actividades de la administración de capital humano se pueden concebir en términos de sistemas de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta a las otras de manera directa o indirecta. Los gerentes y los especialistas de recursos humanos consideran la información y el personal de que disponen como los insumos esenciales. Éstos se transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a lograr sus objetivos e incrementar su productividad. Tanto los gerentes operativos como los integrantes del departamento de personal adoptan una filosofía proactiva para la solución de los distintos asuntos que se relacionan con su actividad profesional.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Autoridad corporativa
Autoridad operativa
Capital humano
Delegación de funciones
Enfoque de sistemas
Objetivos de la administración de capital humano
Productividad
Responsabilidad dual por la administración de capital humano
Realimentación
Sistema abierto

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de capital humano?
2. ¿Qué relación existe entre las necesidades globales de la sociedad y la contribución que hace la administración de capital humano?
3. ¿Por qué es deseable mejorar la productividad de las organizaciones?
4. ¿Qué utilidad práctica tiene el enfoque de sistemas?
5. Desde el punto de vista del director de un departamento de recursos humanos de una compañía automovilística, ¿cómo se puede definir su actividad en términos de un sistema? ¿Cuáles son sus insumos? ¿Cómo los transforma?

CASO DE ESTUDIO 1-1
SURGIMIENTO DE LAS BASES DE LA EMPRESA MODERNA

El Reino Unido y la Revolución Industrial

Como se comentó en este capítulo, los avances en la productividad y la administración de recursos pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. A su vez, la existencia de avanzados niveles de utilidad permite que una organización mejore sus niveles

de compensación, prestaciones y condiciones laborales. El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Desde el Medioevo hasta aproximadamente fines del siglo XV, las labores esenciales se llevaban a cabo de manera manual, y por lo general un solo operario llevaba a cabo todos los pasos necesarios para elaborar determinado objeto: un tonel para preservar y transportar vinos, una fina prenda; la mesa de roble en torno de la cual se reunía la familia de un campesino, una cuerda de cáñamo para guiar a una mula, o quizá una rueda de queso añejo, importada de algún poblado vecino; en todos estos casos, los productos provenían del taller de un solo maestro artesano que a lo sumo contaba con la colaboración de aprendices y de su familia.

La economía europea evolucionó durante la Edad Moderna. La necesidad de fabricar artículos más complicados, como barcos de mayor tonelaje y mejores características náuticas, o nuevas armas de fuego más efectivas, transformaron profundamente la economía de países como Francia, Alemania y el Reino Unido durante los siglos XVI y XVII.

Entonces se inventaron maquinarias que multiplicaban el esfuerzo humano. El proceso de producción se podía descomponer en diversas operaciones aisladas, cada una realizada por un equipo de trabajadores, y no un individuo solo.

A fines del siglo XVIII, el economista escocés Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra clásica que marcó el nacimiento de una nueva mentalidad económica.

El primer capítulo de esta obra describe el cambio experimentado:

> Un operario que no se haya entrenado en la industria de producción de clavijas (que la división del trabajo ha convertido ahora en una actividad independiente de otras) y que no esté familiarizado con la maquinaria empleada en la industria a duras penas podría producir una clavija al día. De ninguna manera podría producir veinte clavijas diarias. Pero en la forma en que se opera en la industria en la actualidad, no sólo es su labor toda parte de un oficio independiente de los otros, sino que también se divide en una serie de ramas, de las cuales la mayoría son a su vez también independientes. Un hombre dispone el alambre; otro lo tensa; un tercero lo corta; un cuarto lo afila; un quinto prepara la ranura que va a acomodar la cabeza. La manufactura de la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas. La colocación es una maniobra adicional, así como la limpieza final de la clavija . Es toda una ocupación en sí misma empacar las clavija. De esta manera, la importante tarea de fabricar una clavija se divide en cerca de 18 operaciones independientes, que en algunas fábricas se llevan a cabo por personas distintas, aunque en otras el mismo operario puede llevar a efecto dos o tres de ellas. He visto una pequeña fábrica de este tipo, que empleaba sólo a diez hombres, en consecuencia obligaba a que algunos llevaran a cabo dos o tres de las operaciones. Pero pese a que trabajaban en condiciones muy limitadas, a duras penas contando con el equipo necesario, podían, esforzándose, producir cerca de doce libras (seis kilos) de clavijas al día cada uno. Una libra consta de unas 4 000 clavijas de tamaño intermedio, por lo cual entre diez personas podían producir más de 48 000 clavijas al día.

Otro autor británico de esa época, Andrew Ure, escribió la obra *Philosophy of Manufactures* (Filosofía de la manufactura), en la que se desarrollaban ideas novedosas; por ejemplo, propuso la noción de que la experiencia tenía poca importancia intrínseca, porque una vez que el operario lograba dominar la técnica para operar determinado aparato, su nivel de conocimientos se hacía similar al de alguien que tuviera años de operarlo. Ure llevó a cabo muchas de sus observaciones en las industrias de hilados y tejidos de la época.

Al contrario con lo que le ocurría al artesano medieval, el operario de los nuevos telares requería mínima experiencia, pero debía tener una excelente habilidad manual y mantener un constante nivel de atención.

Sobresale un comentario de Ure, casi hecho como de paso, sobre la necesidad de que todo el personal, *tanto los adultos como los menores de edad*, mantuvieran su nivel de atención al máximo. Estos comentarios encubrían parcialmente dos hechos de gran significado social: uno, que los trabajadores adultos de sexo masculino podían ser reemplazados en cualquier momento por mujeres o por niños. Dos, que la atención constante a la labor no era una especie de requisito teórico o de recomendación bien intencionada para mantener alto el nivel de calidad; por el contrario, era la única manera de tener los dedos de la mano fuera de las piezas en movimiento del telar. Inevitablemente, muchos operarios —incluyendo en primer lugar a los menores de diez años— no podían mantener la necesaria atención, lo que provocaba accidentes: la pérdida parcial o total de los dedos, o incluso de la mano.

En la Revolución Industrial se mantuvieron algunas prácticas gremiales del Medioevo, pero en casi todos los casos en modalidades que afectaban adversamente a los operarios. Por ejemplo, se conservó la tradición de mantener a los menores de edad en condición de aprendices, durante siete años. Al cabo de ese tiempo, sin embargo, no se les promovía automáticamente a operarios de mayor pago, sino que se procedía a despedirlos.

Los autores Melvin Kranzberg y Joseph Gies, en su obra *Por el sudor de la frente* (G.P. Putnam's Sons, Nueva York, 1975), han documentado el inexorable avance de la Revolución Industrial en Inglaterra. En 1838 existían menos de 2 800 telares automáticos en el distrito de West Riding. Tres años más tarde, la cifra aumentó a casi 11 500. Entre 1835 y 1850 la velocidad de los telares se había más que duplicado, y en 1851 los nuevos telares operaban a velocidades catorce veces superiores a los telares tradicionales. Un niño o niña, o acaso una mujer adulta, podía atender dos telares a la vez.

Hacia 1830, cerca de 40% de la población empleada en la industria de hilados y tejidos contaba 21 años o menos. A su vez, más de la mitad de los operarios adultos eran mujeres. Dadas las condiciones de la época, todos estos factores redundaban en beneficio de los empleadores.

Ahora bien, ¿qué les ocurría a los trabajadores de más de 21 años? La expectativa de vida de este grupo de la población era de 22 años. Los efectos de esta situación se reflejaron también en la estructura familiar de la población. Aunque en algunas fábricas se empleaba a los miembros de varias familias, integrando una especie de equipos familiares, la aparición de los telares automáticos afectó la integridad familiar en la inmensa mayoría de las zonas industrializadas del país.

La nueva maquinaria era costosa y sólo la operación continua del equipo permitía operarla de manera lucrativa, lo que ocasionó innovaciones en el sistema industrial moderno, como la creación de los turnos de trabajo. Como no había legislación de la jornada de ocho horas, sencillamente se dividía al personal en dos turnos, de exactamente doce horas cada uno.

A su vez, la creación de turnos generaba nuevas costumbres; por ejemplo, mientras una familia campesina del siglo XVII solía levantarse al salir el sol y tomar los tres alimentos en grupo en el curso del día, la familia industrial inglesa del siglo XIX dependía de los horarios de la fábrica para levantarse, efectuar sus alimentos y descansar, cuando ello era posible. Levantarse a las 10 de la noche, efectuar un alimento y marcharse a la fábrica para empezar a trabajar a las 12 de la noche se convirtió en una práctica común.

Un efecto adicional del nuevo orden fue la necesidad de crear un régimen disciplinario que efectivamente normara las actividades dentro de la fábrica. Por ejemplo, el absentismo del personal los días lunes era tan común que podría llamarse endémico, porque el alcoholismo estaba muy extendido entre las clases trabajadoras. Por esa razón, las fábricas empezaron a aplicar determinadas normas que intentaban suprimirlos o al menos mitigarlos; tal es, en parte, el origen de los modernos reglamentos de trabajo.

Cabe preguntarse si los efectos de la Revolución Industrial fueron uniformemente negativos y si las masas trabajadoras inglesas —y las de otras naciones industrializadas de la época— sólo vivieron una larga pesadilla.

Pese a la innegable realidad de las sórdidas condiciones industriales de la época, a la indiferencia que en muchas ocasiones caracterizó a los dueños de establecimientos industriales, sobre la suerte que pudiera tocar a sus empleados, y a la actitud de las autoridades, que en la mayoría de los casos favorecían los intereses de los industriales, porque coincidían con los intereses nacionales, la Revolución Industrial transformó a la sociedad inglesa en una sociedad moderna y dinámica, con un nivel de vida extraordinariamente superior al de las antiguas sociedades agrarias. En el lapso de un siglo, digamos de 1790 a 1890, la Revolución Industrial tuvo los siguientes efectos, directos o indirectos, sobre la sociedad inglesa:

- Mejoró la ingesta calórica de la población, llevando a la erradicación de numerosas enfermedades provocadas por la desnutrición.
- Se abrieron numerosas oportunidades educativas para las clases inferiores, que empezaron a recibir mejores niveles de compensación y a disfrutar de nuevas oportunidades de empleo en nuevas áreas tecnológicas.
- Subió la expectativa de vida de la población en general, alcanzando hacia el año 1900 la insólita cifra de más de 60 años para los varones y aún más para las mujeres.
- Se produjeron considerables niveles de superávit en diversas áreas de la economía, permitiendo entre otras medidas la mejora de la vivienda obrera, el acceso a la educación masiva, a la atención médica generalizada y a disfrutar de derechos, como el pago de pensiones de jubilación.

La Revolución Industrial fue un proceso complicado y contradictorio; sin embargo, el balance final fue positivo, porque las condiciones de vida de una sociedad industrializada son en general muy superiores a las de una sociedad preindustrial.

Pese a todos los factores limitantes de la época, como la ausencia de técnicas y conocimientos que permiten contribuir a la creación de organizaciones más efectivas y eficaces, los administradores de la época triunfaron en la labor de alcanzar sus objetivos. Muchos otros factores contribuyeron a industrializar a la sociedad inglesa, pero los administradores de personal efectuaron contribuciones de importancia central, sin las cuales nunca se habría generado el milagro de la creación de una sociedad tecnológicamente avanzada.

La Revolución Industrial en Inglaterra proporciona un ejemplo de los efectos de experimentar incrementos en la productividad. A medida que se fueron logrando nuevos avances y que se identificaron maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados, el nivel de vida británico fue mejorando. Los administradores desarrollaron formas de mejorar los niveles de compensación, las prestaciones y las condiciones laborales en general. Poco a poco se fue logrando suprimir el trabajo infantil y se fueron incrementando los niveles de preparación de la población, que ya no se vio en la obligación de aceptar oferta de trabajo a cambio de mínimas compensaciones.

Preguntas

1. ¿Considera usted que se han mejorado las condiciones laborales en su país en el curso de los últimos cien años? ¿Cuáles son los principales avances y cuáles los retrocesos? Documente no menos de tres efectos directos que estos cambios tienen en la administración del capital humano.
2. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas de industrializar a una sociedad y cuáles las desventajas?
3. Escriba al menos tres maneras de adaptar el proceso de industrialización a las necesidades humanas y comente los efectos en la administración de capital humano.

Capítulo 2
Desafíos del entorno

Pocos son los cambios que se operan en una persona al comunicarle un análisis abstracto que intenta cambiarle la mentalidad. Los cambios se llevan a cabo cuando se demuestra a alguien una verdad que influye en su intelecto, pero también en sus sentimientos.

John P. Kotter y Dan S. Cohen,
en *The heart of change: real life stories of how people change their organizations,*
Boston, 2002

Fuimos hechos para conquistar, resolver problemas, lograr metas. No encontraremos satisfacción ni felicidad en la vida sin obstáculos qué vencer y objetivos qué lograr.

Maxwell Maltz,
periodista del siglo xx



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** los aspectos sobresalientes en la evolución de los departamentos de recursos humanos.
2. **DEFINIR** los desafíos externos que están modificando hoy en día la calidad de la fuerza de trabajo.
3. **EXPLICAR** la función del gerente y el departamento de recursos humanos en un entorno culturalmente variado.
4. **IDENTIFICAR** los desafíos internos que enfrenta la organización en el área de la administración del capital humano.
5. **DESCRIBIR** la manera en que la profesionalización de la administración de capital humano caracteriza a los modernos departamentos de recursos humanos.
6. **EXPLICAR** la relación que existe entre estrategia corporativa y las prácticas y políticas de administración del capital humano.

El entorno global del siglo XXI

Como se presentó en el capítulo 1, las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen sistemas abiertos influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos puedan responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características de este ambiente.

El siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerados. En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica.

El mundo de los negocios también ha sido afectado por la globalización, que se caracteriza por una nueva dinámica de la competencia constante. Además, las organizaciones han debido modificar su comportamiento y estrategias. Las reglas de los negocios se han modificado para poder hacer frente a la exacerbada competencia y la innovación constante. Algunas de las características de este nuevo siglo que debemos tomar en cuenta son: los desequilibrios demográficos, el deterioro del medio ambiente, el crecimiento económico desigual, nuevas tecnologías que han dado paso a nuevos negocios, evolución del modo de vida, incremento en la competencia e innovación de productos y servicios, y finalmente la creación de alianzas estratégicas entre organizaciones y países.

La economía del siglo XXI se caracteriza por la transformación de la "sociedad industrial" en una "sociedad del conocimiento", que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, en consecuencia de las nuevas realidades del mundo del trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales.

Hasta fines del siglo XX, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, y los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas. Actualmente, en el nuevo mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los desafíos del ambiente.

El Banco Mundial señaló en 2003 que en la nueva economía global el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por individuos, organizaciones y comunidades que promueven el desarrollo económico y social. Por su parte, ese mismo año la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señaló que la creación rápida de conocimiento, apoyado por los avances científicos, de tecnologías de información y comunicación, está incrementando la eficiencia, la innovación, la calidad de bienes y servicios, así como la relativa equidad internacional.[1]

Es en este contexto donde cobra importancia fundamental el estudio del capital humano, que se relaciona con las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar mayor valor a la organi-

[1] Fuentes: Héctor Robles, Alfredo Molina y Rolando Fuentes (2005), *La economía basada en el conocimiento: las condiciones de los estados mexicanos*, Monterrey, Tecnológico de Monterrey, pp. 28-29.

zación. La administración del conocimiento implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, haciendo así más eficiente a la organización.

Los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos de cualquier compañía podrán alcanzar los objetivos que determina la figura 2-1 si logran comprender a fondo los desafíos que postula su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración del capital humano, dos de los principales desafíos del entorno son la administración del capital humano a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.

Los gerentes operativos y los profesionales de la administración de capital humano deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad, para contribuir de manera significativa al éxito de sus organizaciones y al logro de las metas corporativas.

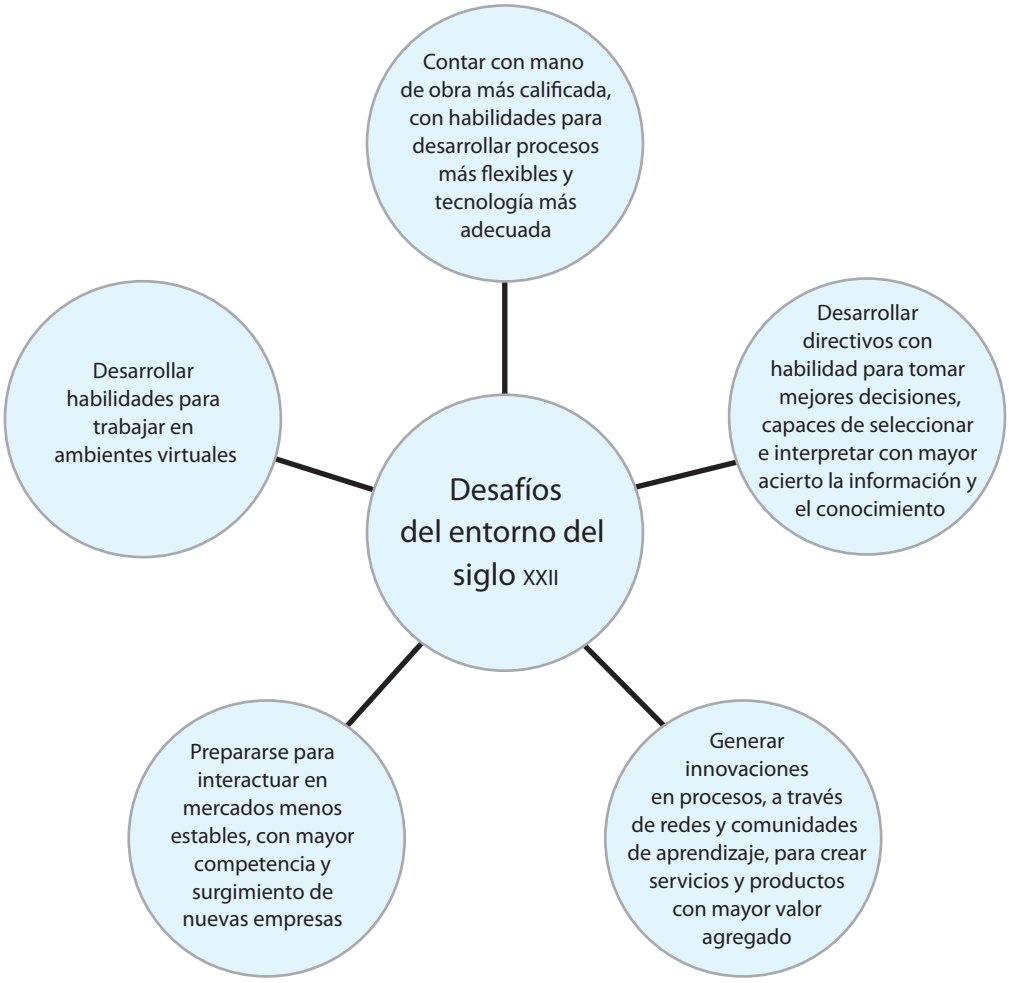


FIGURA 2-1 Desafíos del entorno del siglo XXI

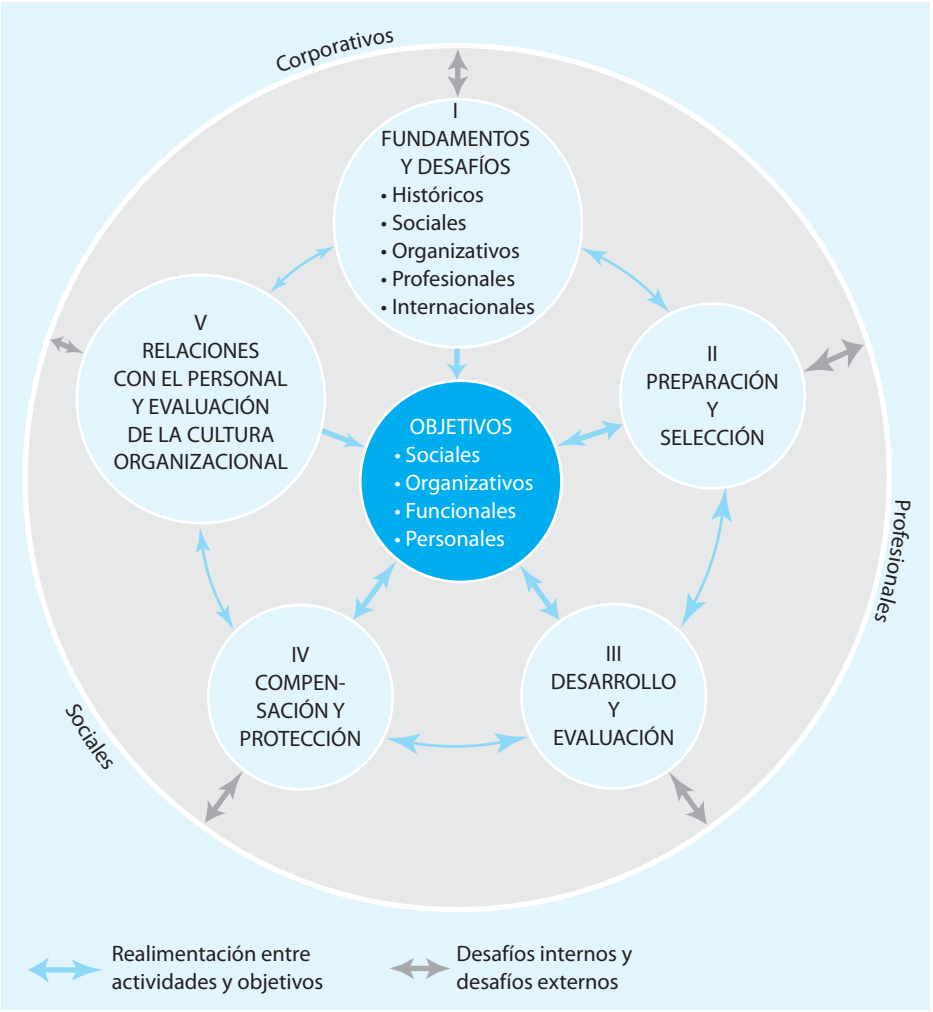


FIGURA 2-2 Modelo de un sistema de administración de recursos humanos y los principales desafíos de su entorno

En el siglo XXI, es frecuente ver que un fabricante de calzado en Brasil compite contra otro que reside en Italia. Una cervecería establecida en México o Colombia persigue los mismos mercados que una establecida en Holanda o Alemania. Cada vez más, las compañías esperan que sus dirigentes clave tengan experiencia —y logren resultados— en el ámbito internacional.

Para que los gerentes operativos y los profesionales de la administración de capital humano puedan desempeñarse en la economía global, deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad, y así efectuar una contribución significativa a las estrategias de sus organizaciones. Por ejemplo, muchas corporaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en cuanto

a reducciones o incrementos en la fuerza laboral. En cada país, las leyes nacionales pueden determinar niveles específicos de flexibilidad en este campo, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

Las disposiciones legales de cada país constituyen otra fuente de desafíos. Mediante las leyes y normas que estima convenientes, cada nación determina los requisitos que debe cumplir una empresa en lo tocante a sus recursos humanos. Casi todos los países latinoamericanos han experimentado considerables modificaciones en su legislación laboral. El trabajo de ciudadanos extranjeros, por ejemplo, ha sufrido cambios considerables. La tendencia general ha sido a atraerlos cuando se juzga que sus contribuciones son positivas para la economía del país. Otros aspectos legales de la administración del capital humano se relacionan con la compensación, las normas de salud y seguridad, y las negociaciones obrero-patronales.

El presente capítulo se centra en los desafíos de carácter económico, político, demográfico, social, tecnológico y general que enfrentan los departamentos de capital humano. Después de considerar los fundamentos históricos de la administración del capital humano, el capítulo señala algunos de los desafíos originados en elementos externos a la organización.

Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina

Todos los grandes dirigentes —personajes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán y muchos otros— tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de gente. Cada uno de estos conductores debió persuadir, convencer, motivar, reclutar, integrar, capacitar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon.

El pasado precolombino

Aun antes de la conquista española y portuguesa, varias culturas indígenas ya habían establecido mecanismos que permitían organizar sus recursos humanos. Tanto la sociedad azteca como la inca tenían sistemas de correos relativamente eficientes. En el caso de los aztecas, contaban con un sistema de postas —mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino—, mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir a diario pescado fresco del Golfo de México, que estaba a unos quinientos kilómetros de la costa. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, alguien tuvo que resolver, entre otros, el problema de suministrar agua y alimentos a cada mensajero, así como calzado adecuado. En caso de ser necesario, cada correo contaba con protección militar. Seleccionar a las personas idóneas no era el menor de los desafíos que enfrentaban los administradores del sistema.

La época colonial

En la etapa colonial de América Latina, la administración se enfocó en obtener beneficios para las metrópolis. Desde el punto de vista de la administración de personal, es

interesante considerar el funcionamiento de las antiguas compañías mineras que se fueron estableciendo durante la Colonia. Los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; de Guanajuato y Zacatecas, en México; o de Minas Gerais, en Brasil, requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Los yacimientos importantes se encontraban con frecuencia en regiones áridas y montañosas, a gran distancia de las zonas agrícolas con abundancia de agua y alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados por entero en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores, pues se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Durante la época de la Colonia el tránsito marítimo de América Latina con España y Portugal fue muy considerable. El personal de los barcos que cruzaban el Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día. Las tripulaciones de los galeones que surcaban las aguas del puerto novohispano estaban regidas por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de estas vastas regiones entre sí.

Aunque las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de varias maneras lograron el objetivo de la sociedad de aquella época, y de forma gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones menos opresivas y mejor equilibradas.

La Revolución Industrial

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías en países como Inglaterra, Francia y Alemania dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial. Gradualmente surgieron organizaciones comerciales e industriales, dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para la fabricación de barcos de tonelaje cada vez mayor. Gracias al perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno fue necesario contar con instalaciones de creciente complejidad. A su vez, para estos cambios se requirió contar con grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva diversificación.

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos, los cuales hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva, pero, junto con un nivel mayor de mecanización, condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

Aunque con diferencias de grado e intensidad, América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores marítimos que comunicaban la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables reformas en instituciones como las fuerzas armadas de cada país.

A fines del siglo XIX empezaron a establecerse en diversas compañías los "departamentos de bienestar" que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (comunes en los consorcios ferrocarrileros y navieros, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) contaban entre sus funciones con la de atender las necesidades de los trabajadores, como vivien-

da, atención médica y educación. Otro de sus objetivos era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

La administración científica y la Primera Guerra Mundial

A principios del siglo XX, a medida que se extendían los "departamentos de bienestar", investigadores como el ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La gestión del recurso humano en la Primera Guerra Mundial

La Primera Guerra Mundial significó un desastre sin precedentes para los países afectados, pero de manera paradójica contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de recursos humanos en los países participantes, en especial en aspectos como selección y capacitación de grandes grupos.

A fines del siglo XIX, muchos ejércitos mantenían el primitivo sistema de la "leva" para obtener soldados. En ocasiones, las autoridades militares tan sólo sellaban las calles centrales de una población y procedían a enlistar a todos los hombres que un oficial estimaba "a ojo de buen cubero" que podían portar armas. Esta técnica de selección no sólo producía un inmenso malestar social. Adolecía también de una falla fundamental: la efectividad militar de las tropas reclutadas de esa manera era mínima.

A fin de dar racionalidad y efectividad al proceso de reclutamiento, los contendientes se vieron obligados a efectuar estudios demográficos para determinar la población que en realidad podía portar armas. En el proceso se desarrollaron varios de los primeros métodos modernos para la administración de exámenes médicos y psicológicos a grupos grandes. La superioridad de las tropas capaces de leer y escribir, con buen nivel de salud y adecuado entrenamiento, quedó demostrada en los campos de batalla. Un reducido grupo de combatientes podía dominar a las masas mal disciplinadas obtenidas mediante el sistema de la leva. Los integrantes de la población que no reunían las características necesarias para el combate se destinaron a las fábricas de armamento. Por primera vez grupos muy grandes de mujeres se integraron a la actividad industrial.

adecuadas, porque a principios del siglo xx departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más esenciales. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama.

El siglo xx

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de recursos humanos desempeñaron funciones de creciente importancia en las empresas. Se concedió mayor atención a las necesidades de los empleados gracias, en buena medida, a los estudios de carácter conductista llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones, que hoy parecen elementales, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental, el público recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos, la legislación de los distintos países se extendió a áreas anteriormente no cubiertas, incluyendo la prohibición del trabajo infantil, la protección de las mujeres en embarazo y la introducción de la jornada de ocho horas.

Los departamentos de personal fueron con frecuencia el instrumento que utilizaba la empresa en sus relaciones con el sindicato. De hecho, el término "relaciones industriales" se acuñó durante la época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia.

La Segunda Guerra Mundial

La guerra total, sin cuartel, obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que puede describirse como frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años de este conflicto (1939-1945), porque en ocasiones se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos. En general, los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo en las difíciles condiciones bélicas, caracterizadas por la relativa escasez de materias primas, y descubrieron las ventajas de la persuasión y motivación modernas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y la precaución de pintar de colores brillantes las distintas partes móviles de las máquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

Muchas organizaciones latinoamericanas prosperaron durante el conflicto, en parte porque la atención de los países industrializados se concentró en aspectos distintos de la competencia con las industrias nacionales y regionales.

De la posguerra a la revolución informática

Casi todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera, a principios de la década de 1950. Con pocas excepciones, la población económicamente activa se componía de hombres.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Legislaciones sobre seguridad social en América Latina

En América Latina, las instituciones de seguridad social se consolidaron a partir de 1920, conforme lo hacía el Estado y los grupos de trabajadores se organizaban y exigían mejores condiciones laborales. A continuación se presenta una tabla que detalla cuándo apareció la primera ley de seguridad social relacionada con la salud y con la invalidez, vejez y muerte en algunos países de América Latina.

País	Ley de seguridad social en salud	Ley sobre invalidez, vejez y muerte
Argentina	1943, 1944	1930-1950
Bolivia	1949	1959
Brasil	1923, 1931	1920-1930
Colombia	1938, 1946	1945-1956
Chile	1924	1924-1981
Ecuador	1935	1930-1942
Guatemala	1946, 1953	1969
México	1943	1941
Paraguay	1943	1943
Perú	1936	1936-1960
República Dominicana	1947	1947
Uruguay	1958, 1960	1920-1930
Venezuela	1940	1966

Fuente: Tomado de García Jiménez, Jesús, "Seguridad social, pobreza y sector informal en América Latina", tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, 1999.

La incorporación gradual de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se contó entre los fenómenos más significativos de los años de la posguerra. En las sociedades latinoamericanas tradicionales se limitaba a la mujer a ocupaciones de baja retribución económica. En la mayoría de los casos, ésta dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y los ancianos, y a labores como la limpieza, la costura y la preparación de alimentos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad legal de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso hayan sido la mejora y extensión de la educación general y el incremento en la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

El siglo XXI

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región ha sido de inmensa trascendencia. Un ejemplo es la evolución de la tecnología empleada para la comunicación escrita: la máquina de escribir manual reemplazó poco a poco a los escribientes tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de l960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la mecánica, sólo para verse sustituida poco tiempo después por la computadora, personal o de sistema central, y por el procesador de texto, a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo XXI las videoconferencias, el correo electrónico e Internet han desplazado por completo a las técnicas anteriores, a medida que el cambio tecnológico continúa acelerándose.

La tecnología ha modificado la forma como se administra el capital humano.

Estas modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano. Por ejemplo, la mayoría de las empresas cuentan ya con algún sistema en gestión de recursos humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social.

Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano plazos; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Toda empresa necesita considerar factores macroambientales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual las vuelve miopes. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia.

Las organizaciones modernas se desempeñan en un ambiente turbulento, en el cual abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia, la organización y su departamento de capital humano ejercen mínimo grado de control sobre su entorno exterior.

Los cambios en el ambiente externo a la empresa, como ilustra el ejemplo anterior sobre las ventajas de la comunicación instantánea, han ejercido profundos efectos sobre el tipo de personas que necesita la organización, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la adminis-

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La comunicación instantánea es negocio

Las comunicaciones instantáneas entre los integrantes de la organización moderna se han convertido en una necesidad insoslayable. Aunque relativamente costosos, los dispositivos que permiten la transmisión instantánea de información se han hecho casi universales entre la capa ejecutiva. En las palabras de David A. Dunlop, destacado profesional de la industria de recolección de fondos: "De acuerdo, en ocasiones una sola comunicación entre mi oficina en Boston y la oficina de uno de mis socios en Hong Kong puede costar hasta veinte dólares. ¿Qué relevancia tiene eso, si en el curso de la conversación puedo llevar a cabo convenios por literalmente millones de dólares?

tración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los cambios que se presentan en el entorno exterior ocurren en distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de la administración de capital humano enfrentan estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización, y la adopción de medidas proactivas, como ilustra la figura 2-3.

Desafíos sociales

Cambios en la posición de la mujer

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores mejor remuneradas. La mujer se relegaba a funciones de apoyo, como el trabajo se-

1. *Permanente estudio del entorno*. Los especialistas de personal necesitan mantenerse informados sobre las posibles fuentes de cambio, mediante la afiliación a asociaciones profesionales, asistencia a seminarios y conferencias, y lecturas frecuentes de materiales profesionales sobre aspectos de importancia en su área de interés.
2. *Evaluación del efecto del cambio*. A medida que adquieren información, los profesionales de la administración de personal formulan con frecuencia la pregunta: ¿qué efecto tiene esta información sobre mi organización? El trabajo del especialista de esta área consiste en evaluar la relevancia a futuro de los fenómenos que hoy se empiezan a experimentar.
3. *Adopción de medidas proactivas*. Después de evaluar los cambios se desarrollan estrategias específicas que permitan a la organización alcanzar sus metas.
4. *Obtención de realimentación y análisis de los datos*. Los resultados de las actividades proactivas de la administración de personal se evalúan para saber si los resultados deseados se están logrando de manera efectiva.

FIGURA 2-3 Pasos para enfrentar los desafíos externos

cretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias al frente de departamentos grandes en compañías de importancia. En cualquier capital del mundo de habla hispana, como Madrid, Guatemala, Santiago o La Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos en la década de 1970 casi siempre se podían contar con los dedos de una mano.

Una consecuencia de esta práctica era que la compensación que se ofrecía a las mujeres tendía a ser inferior a la de los varones, porque "necesitaban mejores ingresos". En la actualidad, la mayoría de los países ha adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor, por lo cual (aunque las diferencias en niveles de ingreso todavía persisten en muchos casos) es previsible que las diferencias en compensación por razones de sexo pronto sean un recuerdo del pasado.

Al igual que en otras sociedades, la situación de la mujer latinoamericana ha variado de manera fundamental. Por ejemplo, el porcentaje de la población femenina económicamente activa ha subido de manera notable en toda América. Los niveles de compensación del sector masculino siguen siendo más altos, pero la brecha entre ambos sectores se ha reducido mucho y es probable que acabe por hacerse mínima, o que incluso desaparezca en el futuro próximo.

Los cambios sociales son siempre complejos y no necesariamente "buenos" o "malos" en todos los casos. Por ejemplo, tres claras tendencias actuales en la población latinoamericana son: esperar más tiempo antes de contraer matrimonio, menor índice de natalidad y mayor número de divorcios.

Migraciones de la fuerza de trabajo

Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de América Latina ha sido el nivel creciente de migración interna y externa que se experimenta en



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Alto índice de migración en América Latina

Una gran migración de población colombiana del Chocó se ha trasladado a ciudades como Medellín y Bogotá, en ese mismo país. Un caso de migración externa en el mismo país es el de muchos jóvenes profesionales colombianos, que se han instalado en países como Estados Unidos, Canadá y Australia. La emigración que han llevado a cabo muchos bolivianos y paraguayos para establecerse en países como Argentina ilustra otro caso de migración externa.

Además de la migración interna y externa, un país puede experimentar migraciones cíclicas. En el caso de México y Guatemala, por ejemplo, grupos grandes de la población viajan a Estados Unidos a trabajar en labores agrícolas y regresan a sus lugares de origen al cabo de cierto tiempo. Como es evidente, estos desplazamientos tienen un efecto muy claro sobre aspectos determinados del mercado de trabajo; hay mayor oferta de trabajo cuando los migrantes descansan, después de las cosechas, y menor cuando se encuentran ocupados en los campos agrícolas de la nación vecina. No obstante, el fenómeno migratorio se ha agravado a nivel mundial, por lo que muchos países desarrollados como Estados Unidos, Francia, España e Inglaterra han endurecido sus políticas antimigrantes.

nuestras sociedades. La migración interna se lleva a cabo cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto del de su nacimiento, pero dentro de su propio país. La migración externa ocurre cuando la persona se traslada a otro país.

De acuerdo con datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea, el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y "natural". Cuando la fuerza de trabajo es heterogénea se corre el riesgo de que un sector importante del personal deje de identificarse psicológicamente con la empresa, por "encontrarse sólo de paso" en ella.

Desafío: expansión o contracción demográfica

Al igual que todo grupo humano, la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución. Toda población experimenta cambios —positivos o negativos— en su nivel de educación, edad, salud, de ingresos económicos, etcétera. En la mayoría de los casos el sentido que toman estos cambios se puede determinar, porque tienden a ocurrir con cierta lentitud. Asimismo, con frecuencia es posible medirlos con precisión. Por fortuna, la mayoría de los cambios demográficos latinoamericanos tienen características positivas; por ejemplo, la expectativa de vida sigue incrementándose en todo el subcontinente.

De seguir las tendencias demográficas actuales, hacia 2025 Europa será un continente con menor población que África o que América Latina. Es probable que Asia continúe siendo el continente que concentre el mayor número de habitantes de todo el planeta, pero el porcentaje de la población con menos de 25 años disminuirá considerablemente. La población de América Latina crecerá, pero en menor grado. Por su parte, los países desarrollados permanecerán con población estable, aunque con un promedio de edad bastante más avanzado que el actual.

Actualmente, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de fecundidad que no asegura el reemplazo generacional y sus poblaciones envejecen rápidamente. Los países del mundo islámico y los de África, por su parte, están experimentando una considerable explosión demográfica, con poblaciones cada vez mayores y más jóvenes.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Empresarios valencianos adoptan medidas para frenar la migración marroquí

Un grupo de empresarios e inversionistas valencianos han optado por establecerse en Marruecos no sólo porque en ese país se han realizado reformas económicas con el fin de captar inversiones (como la exención por tres años del impuesto a sociedades), sino también como una solución al fenómeno de la migración. Así, pretenden fomentar la construcción, lo que generaría empleos. Según datos oficiales, la colonia marroquí afiliada a la seguridad en España consta de 24 100 personas.

Fuente: Adaptado de "España: las constructoras optan por operar en Marruecos para crear empleo allí y 'evitar' la llegada de inmigrantes", Los Recursos Humanos.com, 4 de octubre de 2005, en http://www.losrecursoshumanos.com/las-constructoras-optan-por-operar-en-marruecos.htm, consultado el 10 de septiembre de 2007.

En general, los cambios demográficos que está experimentando la población del mundo de habla hispana son positivos, porque el nivel de bienestar de la mayor parte de las personas tiende a mejorar, pese a las múltiples dificultades y reveses que muchos creen percibir.

Entre los cambios demográficos prominentes de la población latinoamericana se cuentan los siguientes:

1. *Reducción progresiva del índice de natalidad*. Por diversas razones, el promedio de partos por mujer ha descendido en todas las naciones de la zona. La latinoamericana del siglo XXI tiende a tener menos hijos y a iniciar su familia a edad más avanzada que en el pasado.
2. *Incremento acelerado del nivel educativo.* El analfabetismo, funcional o absoluto, caracterizaba a grandes grupos de la población hasta hace pocos años. Muchas personas se consideraban relativamente "inmunes" a los problemas del analfabetismo, porque las economías de base agrícola permitían obtener empleos aun si se carecía de la más elemental formación. Gracias a esfuerzos educativos que se han hecho universales, el porcentaje de analfabetismo entre los latinoamericanos se reduce más todos los años, en tanto se incrementa el porcentaje de las personas que logran el acceso a la educación superior.
3. *Mejora en la expectativa de vida e indicadores generales de salud.* A principios del siglo XXI, el número de personas que pueden aspirar a celebrar su septuagésimo aniversario es casi siete veces superior al número correspondiente a principios del siglo XX. Diversas enfermedades contagiosas cada vez son más raras, gracias a la mejora en la dieta, a los hábitos higiénicos y a los servicios de salud que se proporcionan a la población. América Latina, considerada en general "joven" a mediados del siglo pasado, hoy es más cercana a ser una región "adulta". La población de algunas regiones, como Puerto Rico y el Cono Sur, ya muestra promedios de edad similares a los de la población de Europa Occidental o Japón, donde el porcentaje de ancianos es elevado.

Aunque en general estas tendencias demográficas son positivas y reflejan un progresivo avance social, sus efectos son importantes para el profesional de la administración de capital humano. Por ejemplo, la disminución en el índice de natalidad tiene el efecto de limitar la oferta de trabajo en muchos sectores.

También en el área demográfica, el profesional de la administración de capital humano necesita tomar en cuenta un fenómeno reciente en América Latina: la migración internacional. La evolución de la economía de los países avanzados ha conducido a casi todas las naciones del llamado Primer Mundo a aceptar (en ocasiones de manera renuente) a números muy altos de emigrantes procedentes del mundo en desarrollo. Países como Estados Unidos y Canadá tienen una larga tradición en este campo, pero otros, como Japón y Corea, han sido considerablemente renuentes a aceptar el fenómeno. Fuerzas económicas similares a las que condujeron a que Alemania aceptara obreros de origen turco y español, hacia la década de 1950, o a que Estados Unidos aceptara a grandes grupos de obreros mexicanos y puertorriqueños, están llevando en la actualidad a diversos países latinoamericanos a abrir las puertas a inmigrantes de países vecinos, que con frecuencia ofrecen su trabajo y conocimientos en condiciones ventajosas.

Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semiabiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos.

A pesar de las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías —y el personal que las integran— se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.

Desafío: cambios políticos

Cuando los países cambian sus estructuras de gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande. Una de las transformaciones políticas más radicales de los últimos tiempos fue la disolución del bloque socialista en Europa, a fines del siglo xx. Las bases de la industria y el comercio de países como la antigua Alemania Oriental debieron volver a estructurarse, y las nuevas autoridades tuvieron que enfrentarse con la colosal tarea de preparar a la población para participar en una economía que les era prácticamente desconocida.

Otro cambio de inmensa importancia en el mundo contemporáneo ha sido la transformación de las economías de países como China y la India, que han adoptado estrategias agresivas para expandir sus exportaciones y promover sus intereses comerciales en todo el planeta. Los cambios ocurridos en ambos países han tenido fuertes repercusiones en todo el mundo, y muy especialmente en América Latina.

Desafío: cambios culturales

Las actitudes que genera la cultura de una sociedad pueden constituir elementos de importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años con respecto a la mujer profesional joven. Un cambio de ese tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad.

Desafío: cambios tecnológicos

Los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas. Por ejemplo, las nuevas computadoras personales tienen efecto directo sobre la jornada de trabajo de miles de oficinistas; la robótica, por su parte, ha modificado el estilo de trabajo en multitud de fábricas y talleres, porque en muchas áreas de producción y suministro de servicios repetitivos se confía ahora a robots la ejecución de muchas tareas, para disminuir tiempos operativos y elevar la productividad.

Es previsible que los sistemas satelitales de telefonía, la conexión universal a Internet y otras herramientas inalámbricas simplificarán la reubicación del personal, minimizarán los tiempos para cumplir las distintas tareas, y se incrementarán las ac-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Las política sobre diversidad de L'Oreal

En una entrevista realizada a Jean Claude Le Grand, director de estrategia corporativa de reclutamiento, realizada durante su visita a Buenos Aires, Argentina, en marzo de 2006, comentó acerca de las políticas de diversidad que la empresa ha implantado. Destacó que se han enfocado en las minorías visibles: "…somos líderes mundiales en relación con el abordaje étnico". Además, la empresa busca equilibrar la contratación de hombres y mujeres y hacer que éstas alcancen puestos jerárquicos: "Las responsables globales de Italia y Reino Unido son mujeres. La responsable global de perfumes también es mujer y la responsable de la marca Maybelline es una joven inglesa".

Además, buscan contratar a gente con capacidades distintas, gente de la tercera edad. La administración de L'Oreal ha promovido estas acciones no porque las legislaciones la dicten, como en España y Estados Unidos, sino por iniciativa propia. "En Francia ha habido mucha polémica sobre este tema, no por la igualdad entre hombres y mujeres sino por la discriminación a través de los salarios. Si bien los empleados empiezan trabajando por el mismo salario, ¿por qué después hay diferencias en el tiempo entre hombres y mujeres? ¿Sólo por el hecho de que uno puede tener hijos y el otro es padre? En muchas empresas a las mujeres no les aumentan el salario después de dos o tres hijos. En L'Oreal tenemos una visión de avanzada, queremos que las mujeres crezcan pero no como se plantea en España".

Fuente: Entrevista a Jean Claude Le Grand, director de Estrategia Corporativa de Reclutamiento de L'Oreal, en Los Recursos Humanos.com, marzo de 2006, consultado el 10 de septiembre de 2007.

tividades laborales desde los hogares. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y con mejor calidad. Es evidente que si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías, el departamento de recursos humanos debe estudiar los posibles efectos que su introducción tendrá sobre su capital humano.

Desafío: cambios ecológicos

Las organizaciones empresariales nunca existen solamente en un espacio virtual, desconectado de la realidad biológica de la región en que operan. En todos los casos, la organización y sus integrantes son parte de un entorno vivo, que suministra todo tipo de elementos indispensables para la vida.

Desafortunadamente, en años recientes factores como la explosión demográfica y la proliferación de las actividades industriales no reguladas han llevado a considerable deterioro del ambiente.

Entre los problemas destacados en el campo ecológico se cuentan —entre otros— la deforestación o pérdida de la flora de un lugar; la excesiva explotación de la tierra de cultivo, que se deteriora por el uso inmoderado de fertilizantes, y la contaminación de la atmósfera. Se ha demostrado que el incremento de los niveles de monóxido de carbo-

no en la atmósfera es consecuencia directa de las emisiones industriales y del consumo de productos derivados del petróleo y el carbón. A su vez, el exceso de monóxido de carbono ha traído como consecuencia un calentamiento progresivo del planeta.

Desafíos del sector gubernamental

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, los cuales constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal.

En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años, y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la administración de capital humano debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones de campos como la seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios que el sector oficial pondrá en práctica.

Los objetivos corporativos pueden estar en conflicto con los objetivos del departamento de personal. Metas como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden estar en desacuerdo con objetivos corporativos como doblar la producción, o reducir la fuerza de trabajo en 15%.

Desafíos corporativos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Éstos derivan de que por lo general las organiza-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Agua o leche

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) de México decretó en 2006 una veda de pozos en el valle El Hundido, en Coahuila, pues se extraen 21 millones de m^3 al año, pero sólo se recargan 20 millones. En el valle se instalaron productores agrícolas que cultivan alfalfa, la cual venden a varios ranchos, entre ellos dos ranchos grandes que proveen de leche a las lecheras más importantes en México: Alpura y Lala. De los cerca de 3 000 pozos del valle, 80% se dedican a producir forraje. Se calcula que los productores lácteos consumen 740 millones de m^3 de agua al año para producir una hectárea de forraje. "La peor manera de invertir la poca agua es en alfalfa, pues inyecta poco dinero a la economía y, por ser un cultivo altamente tecnificado, no crea empleos", comentó Francisco Valdés, investigador del Tecnológico de la Laguna.

Por ello, la lechera Lala anunció en febrero de 2007 que dejaría de comprar leche de la región: "por ser una reserva natural de alta calidad que requiere ser protegida a cualquier precio".

Fuente: Con información de Norma Lazcano, "Vacas sedientas", *Expansión*, México, núm. 963, 16 de abril de 2007, p. 24; y Fabiola Pérez Canedo, "Promueve la Semarnat decreto de veda en el valle El Hundido, en http://www.pozaviva.com.mx/docus, consultado el 10 de septiembre de 2007.

ciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. De manera realista, el profesional de la administración de capital humano debe estar consciente de que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden incurrir en un desacuerdo con objetivos corporativos, como doblar la producción o reducir la fuerza de trabajo en 15%. Es importante tener en mente que el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los que pudiera tener un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no estar de acuerdo con el de contabilidad, o es probable que los objetivos del departamento de recursos humanos se encuentren en cierto grado en conflicto con los que se plantea el departamento de producción. Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa.

Los sindicatos

Las organizaciones gremiales en general, y los sindicatos en especial, constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización, y un desafío potencial cuando se trata de organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas se pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, las prestaciones, el horario de labores, las condiciones del trabajo y aspectos de seguridad. Asimismo, se negocian prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes,



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Argentina: 94 huelgas en un mes

Uno de los países latinoamericanos donde los sindicatos conservan una sólida fuerza gremial es Argentina. No obstante, los conflictos laborales se agudizaron a raíz de la crisis de 2001 y, aunque el gobierno del presidente Néstor Kirchner logró estabilizar la economía del país en 2005, varios gremios de trabajadores exigieron aumentos salariales, principalmente en el sector público y que se finalizaran los contratos temporales. Así, se registraron paros en los hospitales y transportes públicos, puertos, servicios estatales, líneas aéreas, el sistema de justicia, ferrocarriles, molinos, educación, bancos y pesqueros, entre otros sectores, que afectaron la vida de los argentinos. Se calcula que tan sólo en julio de ese año hubo 94 huelgas. Según varios analistas, el alto nivel de conflictividad del país se debió a la brecha entre salarios bajos y el alto costo de la vida. A pesar de que el gobierno argentino negoció para resolver los conflictos, éstos ocasionaron pérdidas productivas y gran desgaste social.

Por otro lado, el sector privado logró controlar con éxito su previsión otorgando aumentos no remunerativos de manera esporádica.

Fuente: Jean-Pierre Raffarin, "Alta conflictividad laboral en Argentina durante 2005", Los Recursos Humanos.com, en http://www.losrecursoshumanos.com/conflictividad-laboral-2005.htm, consultado el 10 de septiembre de 2007.

etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa radica con frecuencia en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para tratar con el sindicato.

Sistemas de información

La contribución global del departamento de recursos humanos a la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos modernos de toma de decisiones.

Para poder funcionar de manera adecuada, los departamentos de recursos humanos requieren considerable información sobre toda una serie de aspectos. Cada vez se hace más evidente que la contribución global del departamento de capital humano a la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos modernos de toma de decisiones. El impacto del uso adecuado del capital humano es cada vez más estratégico y ligado a los resultados de la organización. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de personal puede delinearse dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características necesita el departamento de capital humano para poder lograr la misión y la visión de la corporación?
- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Cuál será la estrategia para captar, atraer y desarrollar el mejor talento disponible en el mercado?
- ¿Qué necesidades de capital humano existirán en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que de manera directa afectan más a la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a motivación, compensación y retención de los empleados?

Resulta evidente que la adquisición, almacenamiento y recuperación de información especializada constituye siempre un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de este reto consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización, quienes aportarán gran parte de la información. En la mayoría de los casos, son los empleados de nivel intermedio y alto quienes responderán los cuestionarios detallados sobre aspectos concretos. Los supervisores tendrán a su cargo proporcionar informes sobre la asistencia, rendimiento y productividad de cada empleado. En suma, todos los integrantes de la organización participan de una u otra manera en este proceso de obtener información.

Es probable que algunos gerentes operativos consideren que las solicitudes de información sobre personal son menos prioritarias que las actividades de producción o venta de los productos de la compañía. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuno y confiable, los especialistas en el manejo de capital humano no sólo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes para lograr su cooperación. Los departamentos de personal modernos recurren a sistemas de cómputo, en los cuales almacenan y procesan información detallada sobre sus empleados, puestos disponibles, sindicatos, datos del mercado de trabajo, etcétera. Las ventajas son muchas, pero cuando se centralizan, estos sistemas de información ponen

a prueba la habilidad del departamento de capital humano para mantener la confidencialidad de la información.

Cultura, conflictos y prácticas de la organización

Cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes, incluyendo sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento de trabajo, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Con frecuencia, el administrador de capital humano enfrenta la realidad intangible pero insoslayable de que la empresa para la cual trabaja posee una cultura y fisonomía propias.

Los ejecutivos de alto nivel han tomado conciencia de que la administración de personal, el recurso más importante de su empresa y de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario.

El reto que enfrentan los profesionales en esta área es lograr el ajuste activo al carácter de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los mismos objetivos pueden lograrse mediante diversas estrategias. El secreto del éxito en este campo radica en seleccionar la estrategia más compatible con la cultura o "personalidad" de la organización.

Desafíos de las áreas del capital humano

La profesionalización del área de la administración de capital humano es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la administración del personal de la organización, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario.

Los profesionales de la administración de capital humano deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas, que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades van desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es imprescindible que sepa comprender las necesidades de la organización. Por estas razones, los administradores de capital humano han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Identidad organizacional

De acuerdo con Michael Diamond (*The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity*, Quorum Books, 1993), la identidad organizacional está conformada por todos los patrones del comportamiento individual y de las relaciones interpersonales que muestran el significado no conocido de la vida organizacional.

Desafíos de la administración de capital humano

Es evidente que el área de administración de capital humano presenta grandes oportunidades profesionales. Estas oportunidades no se traducen en resultados y logros de manera automática; dependen de los logros que a lo largo de su trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal.

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo tocante a capital humano; el uso óptimo del talento que posee la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización.

Certificación

La legislación de la mayoría de los países latinoamericanos estipula que el ejercicio de ciertas profesiones se limita a las personas capacitadas para el caso, que han recibido la debida certificación. Por ejemplo, en todo el subcontinente se exige a una persona que desea ejercer una profesión como la medicina que obtenga los conocimientos y ofrezca las garantías determinadas por la ley. El diploma universitario, la cédula profesional y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que se ha dado a la persona el derecho a trabajar en determinado campo, porque ha cumplido con los requisitos necesarios.

El debate sobre el futuro profesional del campo de la administración de capital humano continúa abierto. Algunos indicadores han llevado a ciertos expertos a concluir que en la mayor parte de los países latinoamericanos la administración de recursos humanos personal se está convirtiendo en un área de acceso tan restringido y exclusivo como la medicina, lo cual equivale a decir que sólo los graduados de las universidades reconocidas por la ley podrán ejercer en el área.

De manera indudable, la administración de capital humano se está profesionalizando rápidamente, gracias a las aportaciones y diligencias de entidades como las escuelas de graduados, las asociaciones profesionales y las agrupaciones gremiales.

Perspectivas de la administración de capital humano

El campo de la administración de personal enfrenta toda una gama de desafíos, como hemos visto a lo largo de este capítulo: retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional.

El objetivo de la actividad profesional del administrador del capital humano es el logro de las metas de la organización, con un máximo de eficacia, en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de los recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organiza-

El objetivo de la actividad profesional del administrador del capital humano es el logro de las metas de la organización, con un máximo de eficacia, en un marco de acciones responsables y éticas.

ción. Su función no radica en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada, y por lo común restringida a funciones de asesoría. Dicho de otro modo, la función esencial de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional ha conducido a incrementar la autoridad ejecutiva de los directores de áreas de personal.

Para actuar con eficacia, los especialistas en capital humano deben contribuir de manera efectiva al éxito de la organización. En los capítulos siguientes de esta obra se estudian aspectos específicos de la administración de personal, pero el profesional debe mantener la perspectiva fundamental de su función: contribuir a los objetivos de su organización. Siempre que las normas y políticas de un departamento de capital humano entren en conflicto con los objetivos generales de la organización, será necesario subordinarlas al interés básico y fundamental de la corporación.

Debido a la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de capital humano. Cada vez más, se concede al área de personal la autonomía necesaria para llevar a cabo sus propios procesos de decisión, pero en general la importancia relativa que reflejan los recursos asignados a las áreas de personal sigue siendo menor que la de otros campos como lo muestra la figura 2-4. De acuerdo con varios estudios, el presupuesto promedio de los departamentos de personal apenas constituye 1% de los presupuestos de la mayoría de las empresas.

Para ser efectiva, la labor de los especialistas del área debe tomar en cuenta las zonas clave de cada nivel gerencial y trabajar en cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidades definidas. Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a tomar decisiones que resultan ignoradas en la práctica.

	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	EJECUTIVOS	GERENTES INTERMEDIOS
Igualdad de oportunidades	2	1	1
Reclutamiento	3	2	2
Sueldos y salarios	1	3	3
Selección de personal	27	4	17
Planeación de recursos humanos	12	5	7
Capacitación y desarrollo	23	6	13
Evaluación del desempeño	29	7	12
Orientación	32	8	8
Administración de pólizas y seguros	5	9	6
Separación del personal	14	10	14

Fuente: Adaptado de Harold C. White, APD y Michel N. Wolfe, "The Role Desired for Personnel Administration", en *Personnel Administrator*, pp. 90-91.

FIGURA 2-4 Comparación de la importancia concedida a las funciones de administración de recursos humanos

Aunque investido de autoridad limitada y por lo general dotado de recursos modestos, se espera que el departamento de recursos humanos haga frente con éxito a los desafíos considerados en este capítulo. Si no se enfrentan con decisión y entusiasmo, la función misma de la administración de capital humano de una empresa no estará bien dirigida ni podrá lograr sus metas. La adopción de medidas proactivas, basadas en un cuidadoso sistema de obtención de datos y realimentación, constituye el pilar sobre el cual descansa la mayoría de los departamentos de administración de capital humano del siglo XXI.

RESUMEN

La administración profesional de los recursos humanos enfrenta desafíos diversos que se desprenden de las demandas de carácter histórico, externo e interno, que deben enfrentar los especialistas de esta actividad.

En el campo histórico, los desafíos dieron principio durante la Revolución Industrial, la cual poco a poco condujo a que se llevaran a cabo estudios científicos del trabajo y los empleados. A medida que aumentó la complejidad de las labores se incrementó la necesidad de contar con especialistas en la administración de capital humano. Poco antes de la Primera Guerra Mundial surgieron los primeros departamentos de personal. Su importancia creció mucho ya que permitían responder a las necesidades bélicas.

Entre los cambios recientes que han ocurrido en América Latina se cuentan factores como la incorporación de la mujer al mundo del trabajo y la aceleración de la revolución tecnológica en áreas como la comunicación instantánea y el acceso a Internet.

Hoy en día, las áreas de personal tienen la responsabilidad de enfrentar los desafíos internos y externos que afectan a la organización y las personas que la integran.

Los desafíos de carácter externo se originan en cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales, y los generados por el sector público. Cada uno de éstos influye en la forma en que la organización alcanza sus objetivos.

Los desafíos de carácter interno se originan en factores como los sindicatos. Cuando una organización tiene un sindicato activo, la capacidad y habilidad de relaciones industriales para conducir las negociaciones obrero-patronales asumen importancia vital.

Un departamento de capital humano debe obtener y mantener una base de datos eficiente. La necesidad de tener información actualizada y confiable y la manera óptima de poner en práctica las políticas de personal dependen de los objetivos generales que se haya trazado la organización.

Si este departamento enfrenta con éxito los retos descritos en este capítulo, podrá contribuir de manera eficaz a los objetivos generales de su organización y a su vez de su sociedad. Dentro de una empresa, la razón de ser de un departamento de administración de capital humano consiste en sus aportaciones efectivas al logro de los objetivos generales de la empresa.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Carácter de la organización
Demografía
Departamentos de bienestar
Desafíos externos
Desafíos internos
Ecología
Función de asesoría
Función de mando ejecutivo
Migraciones cíclicas
Migraciones externas
Migraciones internas
Revolución Industrial
Sindicatos

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. Tanto el sector de la explotación minera como el agrícola han sido muy importantes en la mayoría de las economías latinoamericanas. En su opinión y dentro del contexto de su país, ¿cómo influyó la Revolución Industrial en la administración de los recursos humanos en el sector minero o en el agrícola? (seleccione uno).
2. La industria automovilística constituye una de las grandes fuentes de empleo e ingresos para diversas economías latinoamericanas. La industria ha pasado por alternativas claras de dominación del mercado por parte de compañías de capital estadounidense, francés, japonés, sueco, coreano, etcétera. En su opinión, ¿qué papel ha desempeñado la administración de capital humano de estas empresas en las alternativas de ascenso y descenso que han experimentado?
3. Usted es el gerente general de una compañía que fabrica calzado de cuero, y durante una visita a una feria industrial en el extranjero se encuentra con una cosedora industrial que le permitiría reducir el personal de su empresa en 12%. ¿Qué comentarios y planteamientos haría al respecto cuando vuelva a su país y se encuentre con el gerente de personal?
4. Dentro del marco de las tendencias demográficas de su ciudad, la oferta de mano de obra no calificada: ¿se incrementará, permanecerá igual, o disminuirá, en el curso de los próximos diez años? ¿En qué se basa su análisis?
5. Las compañías bancarias tienden a mantener grupos de empleados de considerables dimensiones. Seleccione un banco representativo de su comunidad, y esboce tres posibles maneras de mejorar el manejo del capital humano de la institución.
6. El gerente general de Seguros Colón está contemplando la apertura de la primera sucursal de esa institución, en la ciudad de Barranquilla, Colombia. La sede de la empresa está en Bogotá, la capital del país. En principio, se ha decidido que esta sucursal constará de 42 empleados de distintos niveles. ¿Cuántas personas consideraría necesarias para el departamento de personal local y para qué áreas? ¿Con base en qué parámetros lo determinaría?

CASO DE ESTUDIO 2-1
CAMBIO Y MODERNIZACIÓN EN FUNDICIONES DEL NORESTE

Los gigantescos talleres de Fundiciones del Noreste se diseñaron e instalaron en las afueras de Monterrey, ciudad industrial de México, a fines de la década de 1970. Durante años, la empresa produjo considerables dividendos, pero hace ya cuatro años que las pérdidas han excedido a los ingresos. El gerente de producción ha presentado al Consejo de Fideicomisarios de la empresa un plan de modernización radical, que contempla el despido de 60% del personal no especializado, para reducir costos y permitir la contratación de nuevos técnicos. Unas 600 personas se verán afectadas por esta decisión. Al mismo tiempo, la empresa se está preparando para contratar a 180 expertos en diversas especialidades técnicas. El presidente del consejo lo ha llamado a usted a su oficina, solicitándole que prepare varios comunicados para explicar la situación de la empresa a la comunidad.

1. Redacte un artículo periodístico de aproximadamente 600 palabras, explicando la situación de la compañía al público de la ciudad. Tenga en cuenta el punto de vista de un ciudadano responsable y leal a la ciudad, quien será su lector principal.
2. Redacte un artículo de 800 palabras, dirigido a los integrantes de la Cámara de Comercio de la ciudad, explicando la decisión desde un punto de vista empresarial y comercial.
3. Prepare un memorándum de no más de cinco páginas para el departamento de finanzas, estimando los efectos que esta medida tendrá sobre la nómina de la empresa. Explique el cambio y sus probables efectos sobre el personal, la moral, compensaciones, etcétera. Incluya un comentario breve sobre cómo va a afectar a su propio departamento este cambio radical.

CASO DE ESTUDIO 2-2
NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL EN PLÁSTICOS MODERNOS

Gracias a una inalterable práctica de mantener normas de alta calidad y riguroso control de los servicios a los clientes, la empresa Plásticos Modernos, que emplea a 1 200 personas en la ciudad de Lima, Perú, ha mantenido una vigorosa preeminencia en el mercado.

Desde que llegó al país, el ahora anciano (pero todavía vigoroso) señor Schweitzer puso en práctica un férreo sistema de administración. En su definición predilecta, éste consiste en "un mínimo de empleados de oficina y un máximo de personal de ventas y servicios al cliente". La administración de personal se ha limitado a mantener un eficiente sistema de nóminas (Schweitzer tiene por norma pagar bien a sus empleados) y una disciplina inflexible. Los empleados que han manifestado su descontento han sido despedidos.

Un serio quebranto de salud obligó al señor Schweitzer a ausentarse de la empresa durante cinco meses. Durante ese lapso, su nieto, amigo del progreso y las ideas modernas, se ha hecho cargo de la dirección y lo ha contratado a usted para integrar un departamento moderno de personal. Dado el corto tiempo que usted ha tenido, sólo ha podido contratar a dos personas, que junto con las dos antiguas y usted forman ahora un grupo de cinco empleados. Dadas las circunstancias, todavía no hay frutos tangibles que puedan exponerse de manera objetiva.

Ya restablecida su salud, el viejo león ha vuelto al trabajo. Se muestra molesto por los cambios ocurridos, pero curioso y dispuesto a escuchar. Cita a una reunión a su nieto y a usted para que le expliquen "por qué es necesario contratar ahora a cinco personas para que hagan lo que dos han hecho bien durante 35 años". Le ha concedido 20 minutos para hacer su presentación.

1. Prepare una cuidadosa exposición de las razones que tiene Plásticos Modernos para organizar un departamento de personal.
2. Tome una actitud proactiva: ¿qué preguntas anticipa usted que le hará el señor Schweitzer? ¿Cómo planea contestarlas? (Prepare respuestas para un mínimo de tres preguntas.)

Capítulo 3

Gestión internacional del capital humano

El trabajo con equipos multinacionales y multiculturales equivale a una habilidad que es difícil aprender, en la que no todo el mundo puede triunfar. A medida que las compañías modernas operan en entornos cada vez más globales, la necesidad de obtener esta habilidad se incrementa de manera dramática.

Robert J. Joy y Paul Howes,
Nueva York, 2003

La comprensión del otro, en profundidad, no debe ser lógica o argumentativa, sino intuitiva; en último término, nuestra comprensión de las otras personas no es para fines lógicos, sino para conocerlas y creer en ellas.

Thomas Carlyle,
historiador de principios del siglo xix,
en *Characteristics*



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** las razones que hacen que la administración del capital humano sea vital para las corporaciones internacionales.
2. **DISTINGUIR** los factores legales, organizativos, culturales y nacionales que tienen efecto sobre la administración de capital humano.
3. **ANALIZAR** las ventajas y desventajas de la descentralización de los departamentos de capital humano.
4. **DETERMINAR** los principales aspectos del outsourcing a nivel internacional.
5. **LISTAR** distintas maneras en que la administración del capital humano adelanta los objetivos de internacionalización de una corporación.
6. **DISCUTIR** la manera en que la diversificación de la fuerza de trabajo contribuye a la globalización de la economía mundial.

En el capítulo 1 de la presente obra se estableció que "el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización, en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social". A medida que las organizaciones se tornan más internacionales (y uno de los claros objetivos de las corporaciones modernas puede ser ganar en dimensión internacional), los departamentos de administración de capital humano enfrentan nuevos desafíos, para contribuir a lograr nuevos objetivos.

En el pasado cercano, sólo un grupo muy pequeño y selecto de profesionales latinoamericanos viajaba a trabajar a otros países de manera temporal. Ése era el caso, por ejemplo, de los integrantes de los equipos diplomáticos. En casi todos los otros casos, los latinoamericanos sencillamente emigraban de manera más o menos permanente a otros países en busca de empleo y mejores condiciones de vida. En la actualidad, un número creciente de profesionales se desplaza de un país a otro o a diversos países del mundo desarrollado, durante su carrera profesional dentro de una corporación multinacional o de varias.

La economía mundial está experimentando una fuerte tendencia a globalizarse y ese proceso favorece mucho la internacionalización del personal.

La economía mundial experimenta una fuerte tendencia a globalizarse, lo cual ha incrementado la internacionalización del personal. Este fenómeno



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El Lejano Oriente ya no es tan lejano

El periodista Martin Fackler comenta para el presitigioso diario *The New York Times* en la edición del 22 de junio de 2007: "El incremento en la natalidad en el Japón llegó a su punto culminante hacia 1992, cuando el país registró un total de 2.05 millones de jóvenes de 18 años, que es la edad de ingreso a las universidades japonesas. La población de esa edad descendió paulatinamente, hasta llegar a 1.3 millones en 2007. Como resultado, las universidades japonesas han perdido mercado potencial y se están esforzando por captar estudiantes. Son más y más las universidades niponas que compiten entre sí —y en el exterior— para obtener alumnos".

"Estamos entrando en una era en que sólo sobreviven los más aptos", comenta Yasuhiko Nishii, funcionario de la Corporación para la Promoción y Ayuda de las Entidades Educativas Privadas de Japón. Muchas universidades han respondido al reto tratando de llegar a grupos distintos de la población, incluso a los llamados "estudiantes de la tercera generación" o personas jubiladas que toman los cursos por el sencillo placer de aprender. Otras universidades han explorado la posibilidad de proporcionar dormitorios individuales —un lujo extraordinario en las condiciones japonesas— y de suministrar en todos ellos acceso a Internet.

Atsushi Hamana, presidente de la Universidad Kansai de Estudios Internacionales de Miki, Japón, comenta que las universidades japonesas han advertido que las nuevas generaciones desean adquirir los conocimientos y destrezas que les permitirán competir en la economía global. Otra estrategia de las universidades japonesas ha consistido en captar números más altos de estudiantes extranjeros. Es probable que la Universidad Ritsumeikan de Asia y el Pacífico, fundada en 2000 en la población llamada Beppu, esté descubriendo una solución que podría convertirse en una nueva pauta. Casi la mitad de sus 5 421 estudiantes proviene del extranjero, en su mayor parte de Corea y China. Aproximadamente 42% de los 128 profesores universitarios procede del extranjero, incluyendo al presidente, originario de Sri Lanka.

abre una nueva perspectiva de las relaciones de una nación con otros países y confirma la interdependencia de las economías y las relaciones empresariales, que cada vez se llevan a cabo de manera más intensa a través de las fronteras. El alcance y complejidad de este fenómeno caracteriza en gran parte a la economía mundial.

Otra inmensa fuerza social es la revolución tecnológica, especialmente en el campo electrónico. Internet constituye en sí misma un fenómeno tecnológico, cultural y económico que caracteriza al mundo contemporáneo. Esta red cultural y empresarial, que cubre todo el planeta y rebasa las limitaciones de los ámbitos nacionales, ha abierto horizontes y caminos inimaginables hace unos años, pues permite a las empresas acceder a las transacciones. Las telecomunicaciones modernas, asimismo basadas en tecnología electrónica, han permitido lograr gran capacidad de procesamiento de datos e información de todo tipo, lo cual a su vez repercute en los sistemas de producción de bienes a todo nivel, en la comercialización de los diversos productos que cruzan los continentes, y en las fuerzas que definen y sustentan a las corporaciones de la actualidad.

Modalidades empresariales en el área internacional

La globalización ha favorecido el crecimiento de empresas multinacionales que tienen operaciones y sucursales en diversos países y que participan en los mercados globales a través de estrategias empresariales como joint ventures o empresas en coinversión, alianzas estratégicas, adquisiciones y fusiones, franquicias y ubicación estratégica de plantas productivas.

Estas estrategias propician una gran movilidad de personal en todas las economías contemporáneas. A su vez, este fenómeno conlleva la frecuente exportación y repatriación de trabajadores. Se exploran a continuación las características principales de estas modalidades estratégicas.

Joint venture

El término *joint venture* puede traducirse aproximadamente como empresa en coinversión y describe una situación en que dos o más corporaciones deciden aportar recursos de diverso tipo para lograr determinados resultados. Otra manera de definirlos es como acuerdos asociativos entre dos o más partes con intereses económicos comunes, e implica la puesta en marcha de una nueva operación o empresa. Ambas partes adquieren el compromiso de compartir costos de inversión, costos operativos, riesgos empresariales y conocimientos, entre otros.

Alianza estratégica

La alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas que buscan alcanzar objetivos bien definidos, a partir de intereses comunes, los cuales les darán beneficios mutuos que pueden ser económicos, de producción, financieros o de otra índole. Una vez concertada la alianza, siempre es necesario desplegar un plan de acción para alcanzar dichos objetivos. Algunas alianzas estratégicas importantes son las de Cisco



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Join venture en Colombia

Un reporte geológico de la empresa multinacional Copco Ltd., con sede en Denver, Colorado, comprueba la existencia de depósitos minerales redituables en la región del Catatumbo, en Colombia. La empresa de Colorado decide aunar sus esfuerzos a los de Stroessner & Stroessner, compañía con sede en Viena, Austria, especializada en la producción de equipos de minería. Por su parte, el consorcio coreano Daimei ha expresado interés en construir vías de comunicación y proporcionar recursos navieros que permitan exportar los minerales en bruto. Después de negociar los términos de su asociación, Copco Ltd., Stroessner & Stroessner y Daimei acceden en principio a someter a la aprobación de las autoridades colombianas la creación de una joint venture, que contará con recursos aportados por las tres compañías.

Systems con HP, IBM, Microsoft y Motorola; Kone y Toshiba. Una alianza estratégica famosa que no duró fue la de Daimler con Chrysler.

Adquisición o fusión

La *adquisición* o *fusión* de una empresa por parte de otra constituye una operación que permite unificar las inversiones y criterios de dos compañías de una misma rama, y equivale a la absorción de una sociedad por otra.

Franquicias

Mediante la franquicia una empresa da licencia de usar una marca, así como su método (ya probado) de conducir el negocio. De este modo, la empresa se asegura tener una presencia en un territorio amplio y a cambio obtiene regalías por el uso de la marca y la administración del negocio. Algunas franquicias notables son las de Starbucks, Burger King, Taco Bell, farmacias Doctor Simi, Fogoncito, Prendamex y los hoteles Holiday Inn, entre muchas otras.

Perspectivas de la administración de capital humano en el entorno internacional

Ninguna de las estrategias descritas antes ha permitido que la función de la administración de capital humano se haya hecho más sencilla o menos costosa en el ámbito internacional. Aunque muchas personas consideran que la transferencia de un país a otro equivale a una especie de consagración y éxito final, la verdad es que puede equivaler a una catapulta al éxito... o a serias dificultades. En el área internacional, la administración de capital humano persigue las mismas metas y objetivos que en el área nacional. Por ejemplo, también en este campo es esencial la labor de obtener información, así como llenar las vacantes que se hayan presentado y llevar a cabo evaluaciones

del personal de la empresa. La diferencia estriba en que en el área internacional los logros pueden ser impresionantes, pero los obstáculos que se deben vencer son mucho más considerables.

Desde el punto de vista del administrador profesional de capital humano, los desafíos internacionales son formidables, por varias razones. Una de ellas es que el profesional deberá trabajar en un entorno con un marco legal distinto, con el cual no necesariamente se encuentra familiarizado. Tendrá que desenvolverse en una sociedad con costumbres, tradiciones y cultura distintas y, en general, un mundo que difiere en gran medida del suyo. Enfrentará también los dilemas profesionales, familiares y personales que estas situaciones entrañan, así como otros factores difíciles, como la falta de relaciones y conocidos de larga trayectoria. Pero al mismo tiempo encontrará en la arena internacional un campo de fértiles posibilidades y oportunidades, que puede constituir el punto culminante de los primeros años de su carrera profesional.

Los desafíos del nuevo país son muy distintos de los del país de origen, pero se espera que el empleado transferido lleve a cabo una labor productiva y de alto nivel. El administrador de capital humano hace todo lo que está a su alcance para responder de manera positiva a estos retos, manteniendo una actitud flexible y de carácter proactivo. En todos los casos, su éxito podrá verse influido por el nivel de información y conocimientos que haya logrado obtener sobre la nueva sociedad y su decisión de adaptarse al nuevo medio.

Para el administrador de capital humano resulta muy importante conocer aspectos como la cultura, la historia, la religión, el idioma, el clima y la economía del país donde enviará a trabajar a su personal, porque de esta manera puede empezar a preparar a los seleccionados para laborar en un nuevo ambiente.

En el mundo del siglo XXI las condiciones laborales están cambiando, existe mayor movilidad de los empleados a nivel internacional y en general se requieren personas que sean flexibles, con facilidad para adaptarse a diferentes ambientes culturales y que estén dispuestas a cambiar de residencia.

Como ilustra el ejemplo anterior, la administración de capital humano a nivel internacional no está exenta de dificultades. Los departamentos de capital humano que



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La comunicación vertical en China

General Electric se instaló en algunas regiones de China continental a mediados de la década de 1990. Se advirtió muy pronto que en el mundo cultural chino los trabajadores occidentales no podían externar sus propuestas ni sus ideas antes de ser ascendidos a un cargo de responsabilidad. Esta situación llevó a la directiva a considerar que se promovieran prácticas de dirección y comunicación para que los líderes chinos cambiaran su actitud hacia los empleados jóvenes o de nivel inferior, con el objetivo de generar mayor inclusión. Asimismo, entre las políticas de la corporación se cuenta ahora la norma de advertir claramente a los aspirantes a trasladarse a China que sólo cuando asciendan a cargos gerenciales podrán aspirar a una participación activa en el diálogo administrativo de alto nivel.

necesitan cubrir plazas en el extranjero recurren a una amplia gama de técnicas y programas para ayudar a su personal a prepararse, con el objetivo de auxiliarlos y servirlos mientras se encuentran en el exterior, y para ubicarlos al volver al país de origen.

Para apoyar la creciente internacionalización de las empresas, los departamentos de capital humano deben desarrollarse junto con la corporación. A medida que una compañía se hace más compleja y adopta nuevas perspectivas, empieza a formularse una estrategia internacional, porque la posibilidad de lograr ventas o captar recursos provenientes del exterior se va convirtiendo en una realidad.

Estructuras fundamentales de los desafíos internacionales

Las funciones y actividades básicas de la administración de capital humano, presentadas en el capítulo 1, siguen siendo las mismas a nivel internacional, pero el profesional del área debe estar consciente de los múltiples desafíos que implica la participación de la corporación en la economía de más de un país, así como del efecto que esto tiene en la estructura del departamento. Los aspectos culturales —así como los legales— adquieren especial importancia en el área internacional.

Elementos culturales

Todos vivimos inmersos en determinado contexto cultural. Tan grande es su influjo que con frecuencia no advertimos su presencia, porque damos por sentado que quienes nos rodean van a actuar y a reaccionar de determinada manera.

La base cultural es un elemento de la mayor importancia en nuestra vida, porque se remonta a toda nuestra experiencia y nos concede una identidad. En la sociedad moderna se evita calificar a una cultura de "buena" o "mala" y sólo se aceptan las diferencias entre una y otra, procurando comprenderlas. Por ejemplo, en el entorno internacional no se considera que el horario típico de los alimentos de una comunidad sea "bueno" o "malo"; sencillamente es *distinto*. Un venezolano que desee integrarse a la cultura mexicana, por ejemplo, necesitará acostumbrarse al hábito mexicano de hacer una comida completa hacia las dos o tres de la tarde. A su vez, un mexicano que radique en Buenos Aires debe acostumbrarse a recibir invitaciones para cenas que se inician hacia las 10 u 11 de la noche.

Todos los seres humanos vivimos inmersos en determinado contexto cultural. Tan grande es el influjo del elemento cultural, que con frecuencia no advertimos su presencia, pues damos por sentado que las personas que nos rodean van a actuar y a reaccionar de determinada manera. Ése no es el caso en el contexto internacional. Por ejemplo, el individualismo acérrimo que caracteriza la vida en Estados Unidos no es bien visto en la inmensa mayoría de nuestros países. Desde el punto de vista de un latinoamericano, nuestra sociedad es más integrada y cooperativa que la estadounidense. Del mismo modo, cuando se compara a una sociedad latinoamericana típica con una sociedad como la japonesa, en opinión de la mayoría de los observadores, la cultura latina resulta mucho más individualista que la japonesa, la cual muestra un grado notable de integración, hace permanente hincapié en la armonía del grupo y desaprueba en gran medida toda iniciativa personal.

Cuando ingresan al área internacional, tanto las corporaciones como los departamentos de administración de capital humano se ven obligados a revisar y modificar

varias posiciones fundamentales, porque empiezan a estar en contacto diario con personas de distintas culturas y tradiciones que siguen prácticas laborales diferentes.

En el área de la administración del capital humano, un ejemplo claro de diferencias culturales extremas lo ofrecen las prácticas y normas de selección y contratación de personal. Tanto en países musulmanes como en Japón es aceptable, cultural y legalmente, la selección, contratación y promoción de un empleado basándose en factores como el sexo, la religión y el estado civil de la persona. En países como Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y Suecia, estas prácticas son inaceptables y podrían conducir a un costoso litigio.

En el área internacional, los profesionales de la administración de capital humano (al igual que los gerentes operativos) tienen derecho a mantenerse fieles a su país de origen y a mostrarse orgullosos de él, pero al mismo tiempo experimentan de continuo una serie de interacciones con personas de otras nacionalidades, con las que deben mostrarse no sólo justos y objetivos, sino también profesionales. La predilección por personas de la propia cultura o nacionalidad conduce en la mayoría de los casos a fricciones y diferencias que se tornan destructivas. El camino al éxito profesional excluye de manera sistemática a las personas que no logran mantener una perspectiva objetiva y justa en su trato con trabajadores de origen distinto del propio.

Estructura del departamento de capital humano

Como se trató en el capítulo 1, el diseño de la estructura de un departamento de capital humano refleja los objetivos y logros que se esperan de él. Cuando las organizaciones se internacionalizan, el departamento de capital humano sigue manteniendo los mismos objetivos y metas y lleva a cabo similares funciones, como el reclutamiento, selección y contratación de personal, pero la forma de poner en práctica estas actividades puede variar de manera considerable.

En las organizaciones internacionales, el departamento de personal mantiene las mismas metas y lleva a cabo funciones como el reclutamiento, selección y contratación de personal, pero la forma de realizar estas actividades varía de manera considerable.

El departamento de capital humano puede continuar centralizado en la sede corporativa, o es posible que se creen dependencias en las sucursales de la corporación. En las instituciones con grandes dimensiones, los departamentos de personal que se forman en las sucursales pueden ser tan complejos y desempeñar tantas funciones como el departamento de personal de la central corporativa. Corresponde a la gerencia corporativa determinar el grado de autonomía que se conceda a cada departamento.

Los departamentos de capital humano deben trabajar en un contexto que les permita una agenda para seleccionar a los mejores trabajadores. Los siguientes factores son decisivos por parte de los aspirantes a trabajar en el entorno internacional:

- Adecuados conocimientos técnicos
- Dominio del idioma local
- Actitud positiva para trabajar en el extranjero
- Conocimiento específico de la cultura local
- Situación familiar estable
- Apoyo completo del cónyuge
- Flexibilidad y tolerancia

- Adaptabilidad y amplio criterio
- Capacidad para relacionarse
- Enfoque en resultados

En general, cuanto mayor sea el grado de internacionalización y más complejos los riesgos económicos y políticos, más importante se torna contar con una estructura descentralizada que haga posible tomar decisiones rápidas y adecuadas al entorno. Las características culturales y legales de los países donde operan subsidiarias corporativas hacen también aconsejable un enfoque descentralizado, que permita al departamento de administración del capital humano local enfocar sus políticas y prácticas a las realidades de la comunidad.

Derechos de los empleados

Los elementos legales y los derechos de los trabajadores constituyen un elemento prioritario en la práctica internacional de la administración de capital humano. El principio general de acción es que, en todos los casos, las leyes que tienen prioridad son las del país en que resida el empleado.

Con frecuencia, la protección que brinda la legislación de algunos países a sus ciudadanos se extiende incluso a los que se encuentran en el extranjero, siempre que con ello no se violen las leyes del segundo país.

Las diferencias culturales y legales pueden crear obstáculos imprevistos tanto en el país sede de una corporación como en una de sus sucursales. Por ejemplo, en Estados Unidos diversas leyes prohíben a los entrevistadores hacer determinadas preguntas de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Selección de personal en Hotelera Gaudí

La cadena hotelera Gaudí tiene su sede corporativa en la ciudad de Barcelona, en Cataluña, España. Ha abierto hoteles en la mayor parte de los países del Caribe y en buen número de los de América Central y del Sur; en la actualidad cuenta con más de nueve mil empleados. Debido a su extraordinaria internacionalización, la empresa cuenta con departamentos de personal en cada uno de sus hoteles, así como con un departamento general de capital humano, en la sede corporativa de Barcelona.

La selección y contratación de un empleado de nivel inicial —un mensajero, una mucama o un afanador de la cocina— se llevan a cabo por entero dentro del área de responsabilidad de un supervisor del departamento de personal local, junto con el gerente de línea. Por ejemplo, el proceso de contratar a un mensajero para la sucursal de San José, Costa Rica, se realiza en el departamento de recursos humanos de esa ciudad.

Cuando es necesario seleccionar y contratar un empleado de nivel intermedio, como un especialista en reservaciones, un capitán de mesas en un restaurante o un supervisor de mantenimiento, el proceso se lleva a cabo en coordinación con la oficina de Barcelona, que se asegura de que se cumplan determinados pasos y requisitos.

Si se presenta la necesidad de llenar una plaza de alto nivel, como la gerencia general de una sucursal, la política de la compañía estipula que la decisión final se adopte en Barcelona.

carácter personal, pero la mayoría de los países latinoamericanos no legislan al respecto. Por esa razón, si durante una entrevista de trabajo dentro de Estados Unidos el funcionario de la empresa hace preguntas como: "¿Está usted casada?" o "¿Piensa embarazarse en los próximos dos años?", y posteriormente se rechaza a la candidata, ésta puede argüir que se le ha discriminado y es probable que presente una demanda legal. Por estas razones, muchas compañías proporcionan manuales y vídeos especiales, para capacitar a los entrevistadores que participan en estos delicados campos.

Pese a que los derechos específicos de los trabajadores varían de uno a otro país, existen también similitudes regionales. Una característica generalizada en América Latina, por ejemplo, es que la limitación de oportunidades basada en distinciones de raza o credo religioso resulta inaceptable. Asimismo, hay principios determinados que se han ido extendiendo de manera gradual, como el de la codeterminación, que da a los obreros y a los sindicatos que los representan el derecho a participar en las decisiones del consejo administrativo de la empresa, cuando sus intereses son afectados directamente. Otro punto de gran similitud a nivel internacional lo ofrecen las leyes sobre la seguridad física de los trabajadores.

Pese a cambios ocurridos en los últimos años, en América Latina y en Europa Occidental sigue existiendo mayor grado de protección a la seguridad en el empleo que en Estados Unidos. Asimismo, y pese a recientes modificaciones en su economía, la mayoría de la población asalariada de Taiwan, Japón y Corea del Sur mantiene una significativa garantía de contar con trabajo vitalicio. En este sentido, la colosal economía china —y en grado menor la de la India— se caracteriza por una curiosa dicotomía. Los empleos pueden ser considerablemente estables en los sectores tradicionales que han participado menos en la revolución económica china de los últimos años, pero los pujantes sectores industriales y comerciales del sur del país, en áreas metropolitanas como Shanghai, muestran extrema turbulencia y niveles muy altos de inestabilidad en el empleo.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Evolución de las condiciones laborales

Las deplorables condiciones de seguridad e higiene que se vivían en las grandes empresas británicas del siglo XIX fueron descritas de manera magistral por el novelista Charles Dickens. Gracias en parte a la conciencia que sus obras crearon, se han ido aboliendo en todo el mundo prácticas como el trabajo infantil o las jornadas muy largas, que son perjudiciales para la salud de los trabajadores.

Los castigos físicos, comunes en la marina de guerra y las flotas mercantes de las naciones avanzadas del siglo XIX, han desaparecido por entero, aunque en vida de Dickens era común flagelar a un marino revoltoso. Los trabajos en plantas industriales que requieran la manipulación de un agente cancerígeno como el asbesto han generado una serie de garantías y restricciones, que tienen como objetivo proteger la salud del personal expuesto a sustancias peligrosas. Los códigos de seguridad que se observan en la industria del petróleo son muy similares entre sí, aunque se ponen en práctica en lugares tan disímiles como México, Venezuela y el Medio Oriente.

Preparación y selección internacionales

En general, toda corporación que opere en dos o más países debe optar entre la contratación de personal local o la reubicación de personal internacional. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas.

En el área de la administración internacional del capital humano, la planeación y captación de talento constituyen un elemento de importancia vital. Un punto esencial es la determinación de las políticas generales de la compañía. En general, toda corporación que opere en dos o más países debe optar entre la contratación de personal local o la reubicación de personal internacional. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas. La contratación de personal local crea vínculos con la comunidad y por lo común asegura menores posibilidades de conflicto, pero no garantiza que se sigan los lineamientos corporativos al pie de la letra. La política de optar por la reubicación de personal asegura a la corporación contar con personal experimentado, preparado para cumplir funciones internacionales y observar al mismo tiempo los lineamientos corporativos, pero limita el grado de integración con la comunidad nacional.

La tendencia general es mantener un alto grado de oportunidad para el personal local en los puestos de nivel bajo o intermedio y un alto grado de flexibilidad a nivel ejecutivo. Una meta generalmente aceptada es lograr que el equipo ejecutivo se componga de igual número de personas de origen local y de personas reubicadas de la sede corporativa.

En una corporación internacional el gerente de personal desempeña un papel importante en la planeación de las futuras promociones y en la preparación del personal ejecutivo. Gracias a la perspectiva global que tiene de toda la empresa, con frecuencia se le encarga la labor de planear los movimientos de personal a futuro. Para ello, es necesario identificar a los candidatos con potencial para desempeñar puestos actuales o de futura creación, en todos los niveles de la organización. El departamento



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los expatriados en cifras

Una encuesta realizada por Mercer HR Consulting compuesta de 232 empresas, lo que representó a cerca de 50 000 trabajadores, entre 2005 y 2006 mostró que 60% de las empresas expatrian a sus empleados a corto plazo (un año) y 20% lo hace a largo plazo (más de cinco años). En cuanto a la distribución geográfica, 28% de los expatriados están en Europa, 22% en Norteamérica, 22% en América del Sur, 20% en Europa del Este y África y 8% en Asia-Pacífico.

La principal razón de expatriación que argumentaron las empresas fue la puesta en marcha de nuevos proyectos. A pesar de la función central de sus expatriados, 25% de las empresas reconoció no tener ninguna política de beneficios para su personal en el extranjero.

En cuanto a beneficios se refiere, las multinacionales europeas son más atractivas que las norteamericanas, pues ofrecen mejores planes de pensión.

Fuente: Con información de Mercer, H.R., "Cada vez más empresas expatrian a sus trabajadores por menos de un año", Los Recursos Humanos.com, consultado en http://www.losrecursoshumanos.com/expatriados3.htm, el 11 de septiembre de 2007.

de recursos humanos procede a evaluar a cada persona con potencial, a identificar los aspectos que un candidato debe mejorar y a considerar los efectos que la capacitación y la experiencia irán ejerciendo sobre el candidato. Al trabajar en coordinación cercana con los niveles ejecutivos de la organización, el gerente de capital humano se asegura de poder suministrar un flujo continuo de candidatos internos bien calificados y preparados para asumir mayores responsabilidades, tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

Reclutamiento internacional

Las organizaciones con operaciones en más de un país necesitan identificar candidatos con potencial para puestos a nivel nacional o internacional. Éstos provienen de dos fuentes de suministro: los empleados actuales y las personas contratadas en el mercado externo. El proceso presenta considerables oportunidades de avance en la carrera profesional, además de llenar vacantes importantes en la organización.

Los llamados "medios virtuales" han facilitado la contratación de personal en diferentes países. A su vez, esta tecnología ha permitido introducir horarios desfasados. Por ejemplo, los hospitales de Estados Unidos tienen mucha demanda de lectura de estudios radiológicos y se espera que proporcionen resultados prácticamente a cualquier hora del día o de la noche. En vista de la situación, varios hospitales han subcontratado el servicio de lectura de estudios radiológicos con médicos de la India.

En todo el mundo, las empresas optan por contratar al personal que está más capacitado y lo buscan en diversos países. La agencia periodística Reuters, por ejemplo, abrió en fecha reciente un centro de desarrollo informático en Bangkok, porque en Tailandia se puede captar capital humano con excelentes habilidades técnicas y finan-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Oportunidades internacionales

La Secretaría de Turismo de México organiza con regularidad exhibiciones de artesanías nacionales en diversos países de América del Sur. Carolina Pinzón, joven graduada en administración de empresas, aceptó la responsabilidad de organizar varios aspectos de las exhibiciones, incluyendo el transporte, importación y exportación de objetos típicos y promoción de los eventos. Al cabo de tres años, su trabajo empieza a perder el elemento de novedad y aventura que tuvo al principio. Carolina advierte que su carrera profesional no ha progresado.

Al volver a México después de una exhibición en Buenos Aires, Carolina recibe una llamada telefónica de una antigua compañera de la universidad, comentándole la apertura de algunas vacantes de nivel superior dentro de la misma Secretaría de Turismo. Una de ellas se adapta por entero a sus aspiraciones y calificaciones profesionales.

"Nunca me habría enterado, de no haber sido por la llamada de mi amiga", comenta Carolina después de recibir una promoción que le permite ubicarse de manera permanente en la ciudad de Tijuana, México. Concluye: "Por lo que respecta al área a mi cargo, me voy a asegurar de que exista un buen flujo de comunicaciones sobre las oportunidades internas".

cieras, que puede agregar mayor valor a un costo menor al que se puede encontrar en países occidentales.

La novedad de recibir una oferta internacional de trabajo puede parecer muy atractiva al personal joven y con poca experiencia, pero las realidades de la carrera profesional a largo plazo, los aspectos familiares y las dificultades culturales, legales y lingüísticas con frecuencia desalientan al personal de mayor experiencia. Tres de los obstáculos más comunes encontrados en este campo corresponden a situaciones sobre las que la empresa ejerce mínimo grado de control: las familias en las que ambos cónyuges trabajan, la presencia de niños y jóvenes en edad escolar y la posibilidad de que el traslado signifique instalarse en una ciudad o comunidad de menor desarrollo.

El proceso de reubicación de personal a nivel internacional puede dificultarse cuando no existen adecuados mecanismos de comunicación interna. Una razón por la que algunos ejecutivos jóvenes no aceptan responsabilidades internacionales puede ser la falta de dirección y apoyo de ejecutivos con mayor experiencia. Con frecuencia, los candidatos a la reubicación internacional temen dejar de tener contacto directo con la cúpula corporativa, disminuyendo sus oportunidades de lograr un sólido desarrollo profesional.

Varias compañías internacionales han procedido a la creación de programas de promoción de ejecutivos jóvenes, en el curso de los cuales un ejecutivo experimentado cumple las funciones de guía y asesor. En muchos casos, recibe el nombre de *mentor* de los más jóvenes.

En algunos casos, reclutar a personas que se encuentran en el exterior para que regresen a su lugar de origen y trabajen en él puede resultar más difícil que la identificación de candidatos apropiados para el mercado local de trabajo, porque pueden interferir factores como la adaptación del grupo familiar a la nueva comunidad.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Vox Populi busca gente

El consorcio argentino Vox Populi se especializa en sondeos de la opinión pública. Sus equipos de encuestadores cubren todo el Cono Sur, así como áreas de Brasil. La compañía abrió varias plazas internas en Santiago de Chile, en Porto Alegre (sur de Brasil) y en Montevideo, Uruguay.

Aunque estas plazas equivalen a considerables promociones para gran parte del personal actual, la gerencia nota con sorpresa y preocupación la ausencia de interés y respuesta. No se han presentado solicitudes internas para cubrir las plazas vacantes. Dado que es imperativo contar con personal experimentado para cubrir esas importantes ciudades y recabar información confiable, la empresa procede a revisar sus prácticas de información interna, así como las de desarrollo y promoción.

Una de las estrategias consiste en permitir al personal clave actual, con sede en Buenos Aires, visitar con anterioridad las zonas donde por motivos de trabajo se instalarían, en caso de aceptar los desafíos. Varios rumores y prejuicios pueden estar afectando de manera negativa al personal. Tres meses más tarde, la gerencia cuenta con dos solicitudes para los puestos de Santiago y Montevideo, respectivamente, y una para Porto Alegre.

Selección internacional

A medida que una empresa nacional se va convirtiendo en una corporación multinacional, el proceso inicial de selección tiende a favorecer la transferencia de empleados del país donde se encuentra la sede corporativa a los países donde se han ido abriendo sucursales. Poco a poco el número de personas de diversas nacionalidades que trabajan en una empresa tiende a ir en aumento. Dado que los ejecutivos de la organización necesariamente adoptan una perspectiva global, las decisiones de contratación o promoción basadas en la nacionalidad tienden a disminuir de manera progresiva. Cuando la organización se convierte en una entidad genuinamente global, los niveles ejecutivos tienden a hacerse más internacionales.

En el área internacional, el proceso de selección requiere que el administrador de capital humano considere varios aspectos que van más allá de los procedimientos tradicionales. A este nivel, la determinación de quién es el mejor candidato para un puesto



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

El proceso de expatriación y repatriación

Un proceso de expatriación mal planificado cuesta mucho a la empresa. No obstante, muchas compañías no tienen experiencia en analizar todos los factores que afectan al ejecutivo que se enviará a trabajar fuera. Por ello, aquí se presentan algunos pasos que el Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia señaló a partir de un estudio sobre la expatriación y la repatriación a 18 multinacionales españolas.

1. Identificación de las características del proceso empresarial y los objetivos a alcanzar
2. Selección de las personas indicadas
3. Elaboración de la propuesta económica y profesional (debe considerar la situación del expatriado a su regreso)
4. Supervisar el desarrollo del proceso de expatriación, la adaptación del elegido y sus resultados

Además, se deben considerar las dimensiones económica, profesional, personal y familiar del proceso. Es necesario subrayar que los dos puntos críticos en el proceso, pero que pueden poner en riesgo el éxito de la operación, son: *a*) la falta de planificación de la trayectoria profesional del expatriado y *b*) la poca importancia que se da a la dimensión familiar.

Según el estudio, las razones de la expatriación de la empresa y del expatriado difieren por completo: las empresas buscan expandir el negocio y transmitir los conocimientos y la cultura de la organización. En cambio, los expatriados se mueven por un interés profesional y de aprendizaje, más que por la remuneración económica.

Es necesario cuidar el plano familiar del expatriado, pues afecta directamente a su equilibrio emocional y a su rendimiento profesional. Por último, no se debe descuidar la etapa de repatriación, pues el repatriado deja de percibir algunos beneficios económicos y profesionales, además de que en ocasiones se sienten desaprovechados a su regreso.

Fuente: Con información de "La realidad de la expatriación", Apuntes de Globalización y Estrategia, IESE, Universidad de Navarra, mayo-agosto de 2005, consultado en línea en http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Mayo-Agosto_2005/LarealidaddelaexpatriacionasP?ComponentID=16532&SourcePageID=16531#1, el 11 de septiembre de 2007.

se basa en aspectos que además de ser sólo administrativos o técnicos deben incluir otros factores. La habilidad del candidato para adaptarse a la cultura local —y para adaptar la cultura local a su organización— constituye elementos de esencial importancia. Las investigaciones demuestran que la madurez y estabilidad emocional, junto con el nivel de conocimientos profesionales sobre el área, son dos factores en los cuales los ejecutivos de las organizaciones grandes centran su atención.

Con independencia de la vacante que se desee llenar, el departamento de recursos humanos debe prestar atención especial al nivel de compatibilidad del candidato con la cultura y las prácticas del país donde se espera que trabaje.

El aspecto familiar, por último, tiene importancia crucial. Las oportunidades de trabajo para la esposa (o de manera creciente para el esposo, cuando es ella la que acepta la promoción), las oportunidades educativas para los niños y la capacidad de la familia de adaptarse a su nuevo ambiente son factores que influyen de manera decisiva en el éxito que se logre en las transferencias a nivel internacional.

Desarrollo y ubicación

Después de seleccionar a un candidato es necesario orientarlo, ayudándole a lograr un alto nivel de desarrollo, para que pueda desempeñar nuevas responsabilidades, y evaluar su desempeño en forma periódica. Al igual que en otras áreas de la administración internacional de capital humano, el desarrollo profesional y la obtención de una evaluación justa constituyen considerables desafíos para los departamentos de personal en el área internacional.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El dilema del futbolista Jared Borgetti en Arabia Saudita

El futbolista mexicano Jared Borgetti recibió una tentadora oferta para jugar en el equipo Al Ittihad, que es uno de los clubes más antiguos y populares de Arabia Saudita, en agosto de 2006. Aunque al inicio su esposa y sus hijas lo apoyaron en la decisión y estuvieron con él en Arabia Saudita, tal parece que el choque de culturas fue muy grande, pues en ese país árabe las mujeres deben usar un velo para aparecer en público y no pueden entrar a los estadios de futbol. Además, tienen prohibido hacer muchas otras cosas como en Occidente, como conducir.

Mónica López y sus hijas estuvieron en Arabia Saudita un mes y se regresaron. Jared dejó el equipo en diciembre de 2006 para regresar a México. Al respecto comentó: "Los cinco meses en Arabia estuve solo y, obviamente, no es algo a lo que esté acostumbrado. Estar lejos de mi esposa y de mis hijas me hizo poner las cosas en una balanza".

Fuente: Con información de "Incertidumbre árabe", ESPNdeportes.com, 17 de agosto de 2006, consultado el 12 de septiembre de 2007; y Beatriz Pereyra, "Presentan a Borgetti en el Cruz Azul", proceso.com.mx, 29 de diciembre de 2006, consultado el 12 de septiembre de 2007.

Inducción y orientación

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar.

Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el proceso de una inducción profesional para un empleado a nivel internacional puede durar semanas o incluso meses. Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma sus responsabilidades a cabalidad. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, es también de muy alto valor.

Las posiciones de carácter internacional requieren inducción extensiva para familiarizar al empleado transferido con la cultura exterior, así como con las prácticas y procedimientos específicos de su nuevo entorno. Aspectos como la actitud social con respecto al cumplimiento de citas, la conducta general durante una reunión, el uso de títulos universitarios y el grado de trato formal que se espera de la persona varían mucho de un país a otro y con frecuencia son elementos que se incluyen en la orientación internacional.

Cuando se toma la decisión de seleccionar a determinada persona para una responsabilidad, el departamento de capital humano puede optar por proporcionarle un



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La inducción en Disney

Las técnicas de inducción de personal de la empresa Disney, con sede en Orlando, Florida, han sido encomiadas en diversas ocasiones. Aunque también incursiona en otras áreas, la empresa se especializa en la producción, promoción y venta de materiales aptos para todo público. En el curso del programa de inducción de un empleado de Disney se espera que el individuo se familiarice, dependiendo de su especialidad, con aspectos como las normas de contabilidad, las políticas de mercadotecnia o las pautas de inversión de la corporación, pero se espera asimismo que el nuevo empleado conozca la cultura corporativa. Disney espera, por ejemplo, que el nuevo empleado sepa identificar los diversos caracteres que han hecho famosa a la corporación en el mundo entero: Mickey Mouse (el Ratón Miguelito), su novia, Minnie Mouse, y el amigo de ambos, Donald Duck (el Pato Donald). Los tres sobrinos de Donald son parte del curso. Los ejecutivos de Disney pueden citar —sin dudarlo un instante— los nombres de los tres sobrinos de Donald… y ¡hasta los nombres de los siete enanitos de Blancanieves!

programa general de inducción a la cultura y costumbres del que será el país donde va a residir. Una vez que el expatriado llega al nuevo país es altamente deseable que pueda participar en un programa de inducción específica, orientada al puesto que va a desempeñar, para que conozca las políticas de la empresa y la cultura interna.

Capacitación y desarrollo

En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a sus experiencias internacionales, así como por la capacitación específica que reciba. Diversas compañías multinacionales utilizan la técnica de rotar a sus ejecutivos jóvenes en diferentes funciones y variados países, para ayudar al desarrollo de su talento gerencial.

Cuando el ejecutivo se ve en la necesidad de cubrir esas funciones en culturas diferentes, logra una comprensión amplia de la organización y del entorno en que opera. Las actividades de capacitación y desarrollo también se pueden suplementar mediante cursos formales en instituciones educativas. Estos cursos se dictan en entidades que pueden incluir desde universidades hasta clases especializadas que ofrece un experto en un área específica.

A medida que más compañías expanden sus horizontes internacionales, la experiencia en el extranjero se convierte en un elemento de creciente valor en el *curriculum vitae* de todo profesional con ambiciones.

Una obvia consideración en este campo es el alto costo de preparar a un grupo grande de personas en diversas esferas internacionales. No todas las corporaciones



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La universidad corporativa virtual

Hace una década, muy pocas empresas en su sano juicio hubieran pensado en crear su propia universidad para capacitar a sus empleados. Ahora, gracias a las ventajas de la presencia virtual, al contenido en línea, a las salas de chat, al correo electrónico y a las teleconferencias, muchas empresas ven en sus universidades una forma de capacitar a su capital humano y generar el conocimiento necesario para su negocio.

Las empresas más importantes del mundo han iniciado ya la creación de universidades virtuales y tanto en España como en América el e-learning cobra mayor importancia; tal es el caso de Telefónica y Unión Fenosa (España), Coca-Cola-Femsa y Liverpool (México) y Tigre Tubos y Conexiones (Brasil), entre muchos otros esfuerzos.

Por supuesto, crear una universidad implica una gran inversión que se debe justificar por un estudio de por qué llevarla a cabo. La principal razón es que la empresa no encuentra personal dentro de la oferta existente. Otra es que desea tener una fuerza laboral bien entrenada y que conozca bien la empresa donde trabaja. Independientemente de las razones, un punto esencial es que el departamento de recursos humanos debe coordinarse con la administración de la universidad para que ambos generen el conocimiento que necesita la empresa.

A tal punto han cobrado importancia las universidades virtuales, que han restado mercado a las universidades tradicionales y en algunos casos hasta compiten en su mismo mercado, pues parece ser que han cubierto con éxito la distancia entre la academia y la vida empresarial.

están preparadas para invertir considerables recursos en viajes de varios días de duración. La respuesta de muchas entidades modernas es la utilización de programas de capacitación y desarrollo a través de ambientes virtuales, así como el impacto que tienen las universidades corporativas.

El aprendizaje virtual permite a las instituciones mayor eficiencia para impactar en mayor número de trabajadores, así como la disminución en costos.

Relaciones con el personal y evaluación

Es probable que el área más compleja en el campo de la administración de capital humano en el entorno internacional sea la relación de la organización con el personal. Con frecuencia, los gerentes operativos, independientemente de su nacionalidad, solicitan el apoyo del área de capital humano en este difícil aspecto. La forma en que se administre la relación internacional entre gerentes y empleados ejercerá un efecto directo en el grado de realización de las metas que logre alcanzar la organización.

Las diferencias en culturas, costumbres, códigos legales y varios aspectos más conducen en la mayoría de los casos a que las corporaciones opten por contratar personal local, para el manejo de los aspectos más inmediatos de la administración de personal en el exterior.

Este uso de personal local, sin embargo, no significa que el área de personal pueda eximirse de sus responsabilidades corporativas. Cuando se lleva a cabo una administración por niveles, la oficina local de personal puede manejar determinados aspectos específicos, como los referentes a elementos legales de la contratación, la ubicación, la capacitación y la compensación, en tanto la sede corporativa se asegura de que se cumplan las políticas y procedimientos de carácter general.

Evaluación y desarrollo profesional

El personal de una organización internacional espera y necesita apoyo y dirección profesionales durante su carrera. Asimismo, es necesario evaluar su desempeño. La evaluación se hace difícil cuando el evaluador se encuentra a muchos kilómetros de distancia, y con frecuencia no está enterado de las dificultades y condiciones específicas que debe enfrentar el empleado.

El especial carácter de las transferencias internacionales hace que sea difícil el proceso de evaluar y desarrollar a las personas que se encuentran en el extranjero. Las expectativas específicas sobre desempeño no sólo forman las bases de la evaluación, sino que también dan un sentido a la carrera profesional en general. En el campo internacional, la rotación de puestos es una práctica común para los gerentes de nivel intermedio que aspiran a escalar puestos más altos dentro de la organización. De especial importancia para el empleado y para su familia es lo referente a su compensación financiera, incluyendo los bonos especiales por transferencias de un país a otro, que con frecuencia son una característica de la administración de personal ejecutivo a nivel internacional.

No obstante, actualmente los corporativos cuentan con sistemas de evaluación del desempeño en línea, los cuales se basan en estándares generales relacionados con los objetivos de la compañía, los objetivos del puesto, las habilidades del empleado y sus competencias.

Compensación y seguridad

A nivel internacional, la compensación y seguridad van más allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley del país donde trabaje el empleado. Es muy importante que la empresa considere las variaciones en las leyes, los costos de vida y las políticas fiscales en lo referente a impuestos sobre el ingreso individual, con el fin de elaborar un esquema de compensaciones adecuadas para sus empleados en el exterior. Al compensar a su personal internacional de manera adecuada, la corporación se prepara para competir a nivel global, y al mismo tiempo ofrece un poderoso motivador para desempeñarse adecuadamente.

Por lo general, la compensación del empleado que se traslada a otro país debe incrementarse de manera considerable por varias razones: la primera, por los gastos adicionales en que incurre el empleado, la mayor responsabilidad que ahora le corresponde, y —con mucha frecuencia— el nivel más alto de pagos fiscales que debe cumplir, porque la legislación de muchos países determina que un emigrante que mantiene su residencia legal en su país de origen debe estar en regla con los impuestos en los dos países. Las corporaciones con frecuencia añaden incentivos especiales para las personas que aceptan una transferencia, sobre todo cuando se trata de ciudades o países que se consideran poco deseables. Otros suplementos pueden corresponder a los gastos adicionales de la educación de los niños, viajes periódicos al país de origen, o incluso lo necesario para cubrir los salarios del personal doméstico que el empleado internacional contrata en su nueva posición.

Las prestaciones pueden incluir el uso de un automóvil de la compañía, y en caso de ejecutivos de alto rango, un conductor; la afiliación a clubes sociales y deportivos, compensación por vivienda y adquisición de enseres domésticos, etcétera. Por regla general, los incentivos que se conceden a los ejecutivos que se trasladan a un nuevo país sólo se conceden a los directores de alto rango en el país de origen. Por ejemplo, muchos empleados internacionales con sede en países como Estados Unidos y Europa Occidental carecen de empleados domésticos en su ciudad de origen, pero con frecuencia pueden contratar una o dos personas cuando se trasladan a una ciudad donde la mano de obra es abundante y de bajo costo.

Las prestaciones tienden a incrementarse en el caso de empleados que se trasladan a países que mantienen un nivel muy alto de impuestos sobre los ingresos individuales. En ciertos casos, estas prestaciones pueden llegar a niveles considerables. Algunas compañías tienen la norma de dar garantías explícitas a las personas que transfieren de que volverán a encontrar trabajo en la corporación, a nivel equivalente o superior, cuando regresen al país. Determinados contratos de trabajo pueden también especificar el monto de la compensación, los beneficios, los pagos que se efectuarán en caso de separación y/o terminación de la relación de trabajo, y la moneda o divisa en que se llevarán a cabo los pagos.

Es posible que la prestación internacional de más difícil administración sea la que cubra los gastos de transferencia internacional, que por lo común incluye también a los familiares inmediatos. Esta prestación puede ir desde el envío de los enseres domésticos de un país a otro, hasta la adquisición de una nueva casa o condominio, y la compra de la casa antigua, a precios del mercado. La figura 3-1 muestra algunos de los aspectos generalmente cubiertos en esta área. Como ilustra la figura, en algunos casos es tam-

Algunos de los aspectos que debe supervisar el área de recursos humanos son los siguientes:

- El desarrollo de un plan de compensación y prestaciones, considerando las diferencias en el costo de vida y cualquier circunstancia especial.
- El suministro de asesoría fiscal y financiera.
- Supervisión del procesamiento de documentos, que en ocasiones puede ser un punto complejo.
- Asesoría en la selección de vivienda y escuelas adecuadas.
- Asesoría en el proceso de abrir cuentas bancarias y efectuar transferencias de recursos.
- Transferencia de registros médicos, dentales y escolares, y asesoría en materia de vacunación e inmunización.
- Ayuda para obtener licencias de conducir.
- Suministro de clases de idiomas, que con frecuencia se basan en el método de "inmersión".
- Asesoría y apoyo financiero para el transporte de enseres domésticos de un país a otro.
- Dentro de lo posible, ayudar a la esposa(o) a obtener visa de trabajo o residencia permanente.

Fuente: Adaptado de "Global HR", Ellen Brandt, *Personnel Journal*, marzo de 1991, p. 41.

FIGURA 3-1 Aspectos que debe considerar el departamento de recursos humanos en el caso de ubicaciones internacionales

bién necesario proceder al envío de registros médicos, dentales y ópticos, o ayudar al empleado en la labor de ubicar su nueva vivienda, de identificar una escuela apropiada para los niños, etcétera.

El proceso de regresar al empleado al país de origen implica muchos aspectos similares a la transferencia al exterior. Es posible, en ocasiones, que no se presente un campo claro para el desarrollo profesional de la persona que se repatria; si no hay un cuidadoso proceso de planeación, puede ocurrir, de hecho, que ni siquiera se cuente con un puesto de trabajo disponible, aunque el empleado haya llevado a cabo una labor brillante en el exterior.

La planeación efectiva del capital humano por parte del departamento de recursos humanos requiere sumo cuidado para garantizar en lo posible que las transferencias y el proceso de retorno al país de origen se traduzcan en empleos productivos y experiencias positivas. La planeación puede basarse en un sencillo principio administrativo: así como se selecciona al mejor o más promisorio empleado para ofrecerle una oportunidad en el extranjero, se deben tener planes para reincorporarlo a su país de origen, y así aprovechar su experiencia y retenerlo en la organización. Su talento, ya considerado notable en el momento de expatriarlo, se habrá incrementado gracias a sus experiencias en el exterior. Cuando no se planea un proceso de repatriación después de transcurrido cierto tiempo de estadía del empleado en el exterior, éste puede con frecuencia considerar que la organización no muestra interés por su éxito profesional, conduciendo al empleado a estimar que la experiencia que ha tenido en el exterior será más apreciada por una compañía distinta, incluyendo corporaciones de la competencia.

En la medida en que los empleados residentes en el exterior se mantienen en contacto con su país de origen a través de las publicaciones internas de la organización,

viajes de retorno y contactos con el personal de distintos niveles, el proceso de volver se simplifica y se hace más fácil. El departamento de capital humano puede efectuar una significativa contribución a la organización y a las personas que la integran para que las transferencias internacionales sean un proceso que se conduzca con éxito.

Outsourcing en el entorno internacional

La expresión inglesa *outsourcing* puede traducirse de manera casi literal como "recurso a fuentes externas"; de manera menos literal, se puede explicar como "transferencia de personal y puestos". Es conveniente distinguir entre las expresiones outsourcing y downsizing. La primera denota una transferencia de puestos, sin que sea necesario en todos los casos proceder a la reducción del personal total o parcial de la corporación, en tanto que la segunda es claro que denota una reducción en el número de personas que trabajan para la empresa.

Al disminuir el número de personas que dependen de la corporación se pueden lograr economías de escala. Asimismo, es probable que la proyección financiera a futuro no incluya el pago de costosas pensiones y jubilaciones a un grupo excesivamente grande de personas. El costo humano y social de estas operaciones, pese a esto, puede ser muy elevado, y por esa razón las corporaciones sólo emprenden este tipo de acción después de un maduro análisis de las alternativas.

Por lo general, el proceso de outsourcing se aplica a grupos de empleados y funciones, no a individuos aislados. Estos procesos se llevan a cabo porque las organizaciones deciden efectuar cambios que implican la transferencia de ciertas funciones a grupos diferentes, que pueden ser internos o externos. Las razones que llevan a estas decisiones son económicas, operativas y de ventajas estratégicas. En algunos casos, el outsourcing se traduce en la eliminación de puestos en un área de la empresa, para la creación de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Argentina: la capital del outsourcing de servicio al cliente

Uno de los recursos que emplean las empresas globales es contratar a terceros para que lleven algunos de sus procesos, que pueden ser pago de nóminas, personal específico y administración de las instalaciones, entre muchos otros.

Un país que se ha especializado en el outsourcing relacionado con el telemarketing, los call centers y el servicio al cliente es Argentina, donde se encuentra personal capacitado, bilingüe y, debido a la crisis de 2001, a bajo costo. Se estima que en ese país hay cerca de 23 mil personas trabajando en el ramo.

Una empresa grande que llevó sus servicios de call center global a Argentina fue el Grupo Santander, de servicios bancarios, o Jazztel, empresa española de comunicaciones.

Los principales clientes se encuentran en Estados Unidos, luego España y, en América Latina, México.

Fuente: Con información de "Call Centers: offshore en Argentina", Call Center Magazine, 10 de octubre de 2005, consultado el 12 de septiembre de 2007.

puestos en otra; en determinadas circunstancias, se entiende por la eliminación de sectores o departamentos que se sustituyen con personal externo a la corporación, el cual trabaja mediante contratos de duración fija. Pueden llevarse a cabo a nivel de cambios locales o de cambios internacionales.

Dado el fenómeno de la progresiva interacción económica entre áreas que antes no estaban comunicadas entre sí, el outsourcing se ha convertido en una poderosa herramienta de la economía mundial. En América Latina, uno de los efectos del outsourcing ha sido la creación del sector conocido como maquiladoras, que consiste en operaciones industriales que emplean personal local para producir bienes o servicios destinados al mercado internacional. Las maquiladoras han crecido mucho en cuanto a importancia económica.

En julio de 2005, la prestigiosa Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, con sede en Bruselas, publicó un estudio estimando que cerca de 20% de los empleos del mundo desarrollado pueden verse afectados por el outsourcing, el cual se ha incrementado mucho en diversas economías.

El estudio concluyó que el fenómeno del outsourcing seguirá teniendo efectos sobre sectores que ya han experimentado estas transferencias durante años, como son los relacionados con la industria electrónica, los productores del software que se vende para consumo en el hogar o en empresas pequeñas, los talleres de corte y confección, toda la industria de las telecomunicaciones, las operaciones industriales de tratamiento de plásticos y otros derivados del petróleo, los servicios de vigilancia y seguridad, y muchos más.

Nuevos sectores, hasta ahora protegidos por un cierto grado de inmunidad, se pueden ver afectados por el outsourcing. Entre los grupos y profesiones que podrían ver sus plazas de trabajo transferidas al mundo en desarrollo, o de un país del Tercer Mundo a otro, se cuentan gremios como el de los bibliotecarios, grupos profesionales como el de los expertos en actuaría y estadística avanzada, los ingenieros químicos y los controladores de vuelos de aerolíneas comerciales. En los términos del reporte citado, durante el año 2003 se transfirieron 1.5 millones de empleos del mundo desarrollado al mundo en desarrollo; para el año 2008 se calcula que el total ascenderá a 4.1 millones de empleos "exportados" a países donde los niveles de remuneración son más bajos, pero que ofrecen condiciones como estabilidad social, infraestructura básica (servicios de agua potable, electricidad, etcétera), y facilidades para efectuar movimientos de mercancías varias a través de sus fronteras.

Entre los elementos que han limitado la expansión del outsourcing se cuenta en primer lugar la dificultad de ubicar recursos humanos adecuados y preparados para llevar a cabo empleos que requieren determinado tipo de preparación y educación especializada. Aunque la población desempleada de muchas naciones en desarrollo se cuenta por millones, el reto de identificar países y ciudades que cuenten con grupos bien educados en diversas especialidades, con la posibilidad de tener una buena comunicación con el personal de la sede corporativa, sigue siendo muy considerable. En la medida en que se logre el avance de la educación en general y se lleve a cabo una mejor preparación en idiomas extranjeros, diversos grupos del mundo en desarrollo irán sumándose a la economía mundial.

El papel del administrador de capital humano en el contexto de una economía en crecimiento afectada por outsourcing de todo tipo es muy delicado y decisivo. Es

evidente que dado el alto costo de estos procesos y las fuertes repercusiones que tiene sobre el personal de una corporación, la gerencia hará todo lo posible para asegurarse de que el proceso se lleve a cabo de manera adecuada. Entre las áreas de administración de personal más susceptibles de someter al outsourcing se cuentan las funciones de reclutamiento y selección de personal, los estudios de análisis y evaluación de puestos, la administración de sueldos y salarios y los estudios de clima laboral. Tanto en el ámbito interno como en el internacional, se estima que las aplicaciones del outsourcing continuarán creciendo en importancia y complejidad.

Desafíos de la administración internacional de capital humano

Además de ejercer un efecto notable en la administración del capital humano, el área internacional tiene repercusiones complejas sobre toda la organización. A medida que la gerencia amplía sus horizontes, las perspectivas de la administración de personal cambian y se hacen más globales. Las personas que no contemplan o que no siguen esta evolución, adoptando puntos de vista estáticos, dejan de enterarse de varios de los aspectos más esenciales de la corporación. Las estrategias y políticas corporativas se enriquecen gracias al aporte de las diversas culturas que interactúan dentro de ella, y en último término también acrecientan la vida de cada uno de sus integrantes.

Solución práctica de problemas en la administración internacional de capital humano

Al igual que en las operaciones de carácter estrictamente nacional, en la administración internacional de capital humano pueden surgir dificultades de variada índole; por ejemplo, la escasez de trabajadores en determinadas áreas, la renuncia inesperada de una persona clave, o incluso una seria diferencia con los trabajadores, que conduzca a un conflicto laboral con el sindicato. Es poco realista esperar que una sola persona posea todo el conocimiento y habilidad necesarios para resolver la vasta gama de complicaciones que pueden surgir en el campo internacional, pero el área de capital humano debe prepararse para el caso, identificando fuentes de asesoría y apoyo.

La identificación de personas —fuera y dentro de la organización— que puedan aportar soluciones positivas constituye un recurso invaluable en esta área. El desarrollo progresivo de una agencia internacional de consultores en diversas áreas y de expertos legales puede ser la única forma efectiva de prepararse para enfrentar las complejas situaciones que surgen en este campo.

Desafíos internacionales y diversidad en el lugar de trabajo

Casi toda la población del mundo de habla hispana está experimentando cambios drásticos. Entre los más notables se incluyen la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, la internacionalización del personal, un nivel educativo mucho más alto, en especial entre las nuevas generaciones, mejores niveles de salud, y mayor longevidad general.

La internacionalización del personal, en especial dentro de las corporaciones grandes, es un fenómeno que con toda probabilidad seguirá incrementándose durante el siglo XXI. Este proceso de internacionalización deriva de factores como la mayor facilidad para viajar y emigrar de un país a otro, el incremento del número de matrimonios entre personas de distinta nacionalidad, el aumento del número de personas que se educan en países distintos del propio y la globalización de la economía mundial.

Entre los efectos que esta internacionalización creciente del personal de las empresas modernas ocasiona se cuenta una fuerte tendencia a basar la compensación en el desempeño individual, y no en factores como la religión, la raza o el sexo.

Para el administrador de capital humano, el hecho de que con toda probabilidad el personal a su cargo mostrará mayor grado de diversidad durante los primeros decenios del siglo XXI tiene importantes consecuencias. Modernizar las actitudes del pasado, la preparación para afrontar los desafíos del futuro y la capacidad de responder a las nuevas condiciones se han convertido en elementos básicos para lograr el éxito profesional en este campo.

El desafío lingüístico

De manera paradójica, en un mundo en que las barreras nacionales parecen ir disolviéndose de manera progresiva en condiciones en que personas de todas las culturas y orígenes confluyen en las corporaciones modernas, las fronteras lingüísticas continúan separando a muchas comunidades.

El inglés se ha considerado desde hace ya muchos años el lenguaje comercial y universal por excelencia. Internet, por ejemplo, se ha convertido en bastión de la lengua inglesa, pero la preeminencia de ese idioma dista mucho de ser total. Aun dentro del mundo de habla inglesa, las diferencias de un grupo a otro son muy notables, llegando a constituir obstáculos importantes. Es probable que sea la India el país donde el fenómeno de las diferencias internas en el uso del inglés se observa con mayor intensidad. En declaraciones a *The New York Times*, el profesor de economía Jagdish N. Baghwati, de la Universidad de Columbia, sintetiza así la situación: "Sólo una fracción de la población india se educa en inglés. De ese reducido grupo, sólo una fracción se expresa en un inglés que pueda comprender un estadounidense o un británico".

El idioma chino ha surgido en el panorama internacional con renovado vigor. A la expansión económica de China y Taiwán se suma el inmenso número de personas de origen chino que participan de manera activa en la economía de muchos otros países, en especial en ciertas naciones asiáticas. La escritura china es comprendida por millones de personas. Varios grupos orientales, sin embargo, sólo entienden el chino escrito. Aun dentro del mundo de habla china, como es el caso del grupo cantonés o sureño, y el grupo de Beijing o norteño, se encuentran considerables diferencias en la expresión oral.

El español y el portugués predominan en América Latina, pero el intercambio de publicaciones, películas, programas de televisión, etcétera, entre ambas comunidades sigue siendo insuficiente. En las zonas de habla hispana, aún hoy son escasas las personas que pueden expresarse en portugués correcto y puro. Debido en parte al masivo proceso migratorio de los últimos años y también a los esfuerzos educativos, el personal de muchas empresas en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia puede comprender el español de las necesidades diarias, pero cuando se trata

de ir más allá del reducido vocabulario que se requiere para mencionar los alimentos más frecuentes o aspectos como los días de la semana o los nombres de los meses, las dificultades lingüísticas se multiplican.

Para el administrador de capital humano que incursiona en el área internacional, pocos campos de estudio pueden compararse en cuanto a importancia con el campo lingüístico. Es probable que ninguna inversión educativa rinda tan generosos dividendos como el aprendizaje de otros idiomas. En el fondo, sólo una persona que se exprese bien en el lenguaje de la comunidad puede aspirar a ejercer un verdadero liderazgo y una genuina función de administración de capital humano.

Sensibilidad cultural

Las corporaciones modernas deben enfrentarse a nuevas situaciones que hace sólo unos años parecían no existir. Por ejemplo, una institución en apariencia tan firme y bien establecida como es la manera de dividir el tiempo de trabajo en cinco días laborales (lunes a viernes) y en dos días de descanso (sábado y domingo) está poniéndose a prueba en numerosas corporaciones. Con frecuencia, las realidades del mercado exigen que algunos integrantes de la empresa laboren durante el sábado, o incluso el domingo, que se acostumbren a efectuar cambios frecuentes en el horario de trabajo, o que sugieran alternativas a los horarios tradicionales. El departamento de personal debe contemplar las realidades de la globalización del trabajo.

El profesional de la administración de capital humano hará bien en recordar que las diferencias culturales sólo parecen inofensivas cuando se observan desde fuera, pero conllevan en todos los casos, junto con la brillante promesa de comprender mejor a otros sectores humanos, el potencial de conflicto agudo que surge entre grupos cuyas prácticas son mutuamente excluyentes.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Algunos ejemplos de sensibilidad cultural

1. Cadbury Schwepes compró la empresa dulcera Adams. Cuando los ingleses llegaron a las oficinas en México, en 2003, se quedaron atónitos: sus socios mexicanos no seguían la agenda en las juntas, no esperaban a que uno terminara de hablar cuando ya estaban interrumpiendo y tomaban tiempo de trabajo para tomar café y comentar de futbol. El punto es que los ingleses son más formales y los mexicanos consideran importantes las relaciones sociales.
2. Una empresa mexicana importante en el sector eléctrico perdió la oportunidad de hacer negocios con un cliente japonés cuando asignó a una ejecutiva mexicana para cerrar el trato. A los japoneses les ofendió que la ejecutiva no los saludara con la tradicional reverencia, que se quisiera imponer en las juntas y que no caminara unos pasos atrás de ellos.

Fuente: Con información de Verónica García de León, "Adaptarse o morir", *Expansión*, México, núm. 947, 23 de agosto de 2006, p. 174.

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cómo negociar con europeos

El investigador y consultor francés Olivier Soumah-Mis recomienda considerar los siguientes puntos cuando se negocie con las siguientes culturas:

Cuando negocie con alemanes

- Trate de minimizar los riesgos, pues lo escrutarán a detalle
- Nunca mezcle los asuntos privados con los profesionales
- Sea riguroso con sus plazos y fechas de vencimiento
- Nunca improvise, sino prepárese muy bien

Cuando negocie con españoles

- Respete las jerarquías
- Acostúmbrese a regatear
- La toma de decisiones puede ser muy larga
- Recuerde que son orgullosos, susceptibles y muy nacionalistas

Cuando negocie con franceses

- Les gusta realizar comidas de negocios
- Están orgullosos de su historia y su supremacía política y cultural
- Sus reuniones se caracterizan por la discusión y el debate

Cuando negocie con ingleses

- Son muy discretos
- No mencione a Irlanda del Norte ni los conflictos con el ERI
- Son muy pragmáticos

Fuente: Con información de "El ABC del trato con europeos", *Expansión*, México, núm. 947, 23 de agosto de 2007, p. 174.

RESUMEN

La administración internacional de capital humano implica toda una serie de nuevos desafíos para el profesional del área. Al mismo tiempo, la habilidad de hacer frente a estos desafíos constituye un campo rico en oportunidades para la persona capaz de enfrentarlos con éxito. Al ayudar a las personas más calificadas en la organización a llevar a cabo la estrategia corporativa en una escala global, el departamento de capital humano puede constituirse en un elemento clave del éxito de una corporación.

Para que el departamento ofrezca aportaciones positivas debe participar en el proceso de transformación que experimenta toda compañía que ingresa al ámbito

internacional; de ser una operación meramente nacional, debe pasar a constituir una entidad con miras y objetivos que por mucho tienden a ser más amplios. Esta evolución requiere que los integrantes del departamento estén conscientes de las características de las transferencias internacionales de personal, así como de los aspectos que derivan de volver a integrar al personal que se encuentra en el exterior a su lugar de origen. La evolución de la empresa hacia el campo internacional requiere también volver a plantear las estructuras y actividades de todo el departamento de capital humano.

En la práctica, todas las actividades del departamento de personal se ven afectadas por el proceso de internacionalización. En estos casos, la necesidad de contar con planes de cobertura de puestos es de crucial importancia, así como las decisiones sobre políticas de la compañía con respecto a la contratación de personas de diversas nacionalidades.

Es necesario identificar los obstáculos que pueden surgir en el proceso de internacionalización, y al mismo tiempo identificar las fuentes de talento externo a la organización que pueden resultar de utilidad en dicho proceso.

Dado que en el área internacional el profesional de la administración de personal se encontrará trabajando en un marco legal que no coincidirá en cuanto a espíritu o letra de un país a otro, se verá en la necesidad de contratar a personas que cuenten con la suficiente flexibilidad para adaptarse a distintas condiciones de trabajo, que puedan asimilarse a la cultura local y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de la compañía. Con frecuencia, esas personas serán de origen local.

En el campo internacional, puntos como la orientación, la capacitación y el desarrollo se hacen mucho más complejos. El éxito de la persona transferida depende en gran medida de una ubicación y un desarrollo adecuados. También los aspectos de compensación se vuelven más difíciles. Con frecuencia, el departamento de personal deberá preparar paquetes individuales de compensación, que en algunos casos pueden incluir prestaciones adicionales y/o diferentes de las que se conceden a las personas que trabajan en la sede corporativa central.

El departamento de recursos humanos debe evaluar la efectividad de sus actividades internacionales, para mejorar su propio desempeño y garantizar un clima efectivo de comunicación con el personal.

El outsourcing puede entenderse como transferencia de puestos y funciones de una localidad a otra, en tanto que downsizing es una reducción en el número total de personas que trabajan para la organización. Una operación de outsourcing puede llevarse a cabo internamente, dentro de la empresa, o externamente, dentro del país, o a nivel internacional. Uno de los fenómenos importantes de la actual economía mundial es la transferencia de puestos del mundo desarrollado al mundo en desarrollo.

Con frecuencia, el departamento de personal deberá participar en la solución de problemas diversos que surgen en el área internacional. El creciente proceso de internacionalización que se experimenta en toda América Latina contribuye a la diversidad de la fuerza laboral de la organización, y requiere que los administradores profesionales de capital humano estén conscientes de las importantes consecuencias que este proceso tendrá en toda la corporación.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Alianza estratégica
Adquisiciones y fusiones
Downsizing
Expatriado
Franquicia
Internacionalización de la fuerza laboral
Joint ventures
Mentor
Outsourcing
Paquetes de compensación internacional
Planeación de cobertura de puestos
Políticas de transferencia internacional
Prestaciones internacionales
Programas de repatriación
Transferencia internacional

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. Rodrigo Araiza, joven y brillante profesional de la empresa donde usted ejerce el cargo de subgerente de capital humano, acaba de recibir una oferta de transferencia internacional y se comunica con usted para que le responda francamente a las preguntas: ¿cómo me afectaría esta oferta? ¿Qué importancia tiene en mi futuro profesional? Prepare sus comentarios en forma breve, utilizando no más de una hoja para el caso.
2. Usted trabaja en la sucursal de una compañía de productos químicos en calidad de asesor de transferencias de personal. La corporación planea trasladar a tres químicos que en la actualidad residen en Brasil al país donde usted reside ahora, y el gerente de su departamento le solicita un memorándum de no más de dos páginas de extensión con las recomendaciones y sugerencias prácticas que usted tiene para llevar a cabo la transferencia.
3. La corporación en la que usted trabaja ha celebrado un contrato de intercambio comercial con una compañía japonesa que va a enviar una delegación de tres empleados de nivel intermedio a familiarizarse con su empresa. Cite cuatro medidas que va a tomar, con una filosofía proactiva, para evitar los choques y las diferencias culturales en la medida de lo posible.
4. La gerencia general informa a su departamento de personal, del cual usted es el gerente, sobre la apertura de nueve plazas de trabajo en el exterior. Las oportunidades son para personas con intereses de promoverse en el área de ventas. ¿Cómo comunicaría usted la oferta al personal de la organización?
5. Usted trabaja en el departamento de personal de la sucursal de un consorcio franco-italiano, que ha decidido enviar a dos ejecutivos al país donde usted reside. Ambos ejecutivos son jóvenes, casados y cuentan con cierta experiencia internacional en Europa, pero no en América Latina. Excluyendo las medidas legales que requiere la transferencia, cite cuatro acciones específicas que tomará para asegurarse de que la estadía de estos ejecutivos en el país en que usted reside va a tener éxito.

CASO DE ESTUDIO 3-1
PROYECTO COLOMBO-VENEZOLANO

El joven y dinámico ingeniero colombiano Diego Piedrahíta Estrada fundó hace cuatro años la compañía Bolivariana de Alimentos. Después de ensayar en el campo de la producción y comercialización de varios productos tradicionales, la compañía desarrolló una línea que ha obtenido considerable éxito en el mercado nacional. El término comercial RapiCena describe una gama completa de alimentos congelados que pueden calentarse en un horno de microondas en el término de cortos minutos. La empresa mantiene una nómina de 230 personas en Medellín, Colombia, y cuenta con una operación en Caracas que ya asciende a 12 personas.

Bolivariana de Alimentos ha decidido lanzar una iniciativa de ventas y ampliación de su participación en el mercado venezolano. Al igual que en Colombia hasta hace dos años, la actitud inicial del público consumidor de Venezuela ha sido de desconfianza hacia el producto, y en opinión de los expertos en mercadotecnia es necesario que las amas de casa venezolanas prueben los productos de RapiCena para poder convertirlas en clientas habituales.

Después de estudiar el mercado venezolano, Bolivariana de Alimentos ha eliminado la radio y la televisión de su estrategia de ventas, por diferentes razones. La gerencia determina que la única manera efectiva de demostrar cómo preparar los alimentos y dar al público la posibilidad de probarlos consiste en proceder a demostraciones prácticas del producto.

La colombiana Ana María Peláez Rincón ha resultado seleccionada para encabezar el departamento de promoción de RapiCena en la sucursal de Caracas. Ana María tiene 35 años de edad y se trasladará a Caracas en compañía de sus dos hijas, menores de edad. Su desempeño anterior ha sido de manera fundamental en ventas, campo en el cual ha obtenido notables éxitos en Colombia. Salvo por un breve viaje a San Antonio, en la frontera venezolana con Colombia, nunca ha estado antes en el exterior.

El ingeniero Estrada lo ha llamado a usted para que en su calidad de gerente de personal de la sucursal de Caracas le proporcione información y asesoría sobre la transferencia de Ana María.

1. Prepare un memorándum de una página y media, haciendo sugerencias y consideraciones sobre la transferencia internacional de Ana María.
2. Ana María va a efectuar un primer viaje exploratorio a Caracas. ¿Cómo se prepararía usted para recibirla? ¿Qué preguntas es probable que le haga Ana María y cómo se las respondería? Prepare no menos de cinco preguntas probables y las respuestas convenientes.
3. En la actualidad, el ingreso mensual de Ana María equivale a mil dólares. Asimismo, al final del año, en el curso de los dos últimos años, ha recibido un bono que equivale al ingreso de dos meses y medio. Dado que ahora su labor va a ser sólo de promoción y no de ventas y que Caracas es una ciudad donde el costo de la vida tiende a ser 15% más alto que en Medellín, ¿qué ingreso mensual y/o anual considera usted recomendable? ¿Cómo lo estructuraría?
4. Al iniciar labores en Caracas, una importante función de Ana María será reclutar, seleccionar, contratar y capacitar en técnicas promocionales a un grupo de doce damas que trabajarán como demostradoras de los productos RapiCena en supermercados clave. Planee las acciones que usted va a llevar a cabo junto con ella para dar cumplimiento a este objetivo, incluyendo un deslinde de responsabilidades. Incluya no menos de cinco acciones, descritas con precisión. ¿Qué tipo de compensación sugiere usted para cada promotora?

CASO DE ESTUDIO 3-2
OUTSOURCING DE PERSONAL ESPECIALIZADO

General Insurance, con sede corporativa en Chicago, Illinois, emplea a cerca de dos mil personas en América del Norte, el Caribe y Centroamérica. El gerente de la operación nacional, establecida en la ciudad en que usted reside, es el señor Raúl Cifuentes. Todos los años, Cifuentes asiste a una reunión de ventas en Chicago, donde tiene la oportunidad de alternar con los grandes ejecutivos de la compañía.

Al final de una sesión de ventas se lleva a cabo una reunión social, y se comenta durante ella el alto grado de dificultad técnica que experimenta el personal en la operación de computadoras a todo nivel, dentro de la compañía. Con interés, Cifuentes escucha al vicepresidente de planeación mencionar una iniciativa, en estudio, de trasladar un grupo importante de puestos de apoyo tecnológico. En principio, los puestos se trasladarían de Chicago a la ciudad de Hyderabad, en India. Los siguientes son los aspectos sobresalientes de la operación que se está contemplando:

- El proyecto consiste en la transferencia de 53 puestos de trabajo, de los cuales 40 son de nivel básico, seis de nivel de supervisor, cuatro de nivel gerencial, dos de nivel de director de operaciones y uno de gerente general.
- El puesto de gerente general y por lo menos uno de los puestos de director de operaciones se reservan para empleados muy familiarizados con la corporación, los cuales es probable que en la actualidad estén trabajando en Chicago. Los otros puestos se ofrecerán al personal local.
- La función básica de este grupo de refuerzo consistirá en suministrar apoyo técnico, por vía telefónica, al empleado de la empresa que experimente dudas o dificultades en la operación de diversos programas y aplicaciones, o que sólo necesite instrucciones sobre cómo hacer algo. Los puestos de nivel básico requieren personal con conocimientos equivalentes a dos años de especialización, después de graduarse del bachillerato o escuela preparatoria. Los otros puestos requieren una licenciatura en ingeniería electrónica o su equivalente.
- Los operadores deben sostener conversaciones telefónicas en inglés, haciéndose comprender con facilidad, y siguiendo sin dificultad los comentarios de la persona que los llame.

Cifuentes se entera, por último, de que el proyecto está en una fase inicial. En principio, la compañía se podría interesar en llevar a cabo el outsourcing a un país latinoamericano y no a Hyderabad, si se dan las condiciones necesarias, comenta el vicepresidente de planeación corporativa. Una ventaja, por ejemplo, sería la hora de Chicago, que aproximadamente coincide con la hora de muchas ciudades latinoamericanas o sólo difiere un par de horas.

Una idea surge en la mente de Cifuentes: ¿qué aspectos permitirían competir para obtener este proyecto? Esa misma noche, Cifuentes escribe desde su cuarto de hotel un e-mail para usted, que es el gerente de capital humano de la operación local. Después de comentarle qué aspectos como la determinación de la infraestructura necesaria se estudiarán por otros conductos, le hace las siguientes preguntas:

1. ¿Hay oferta de mano de obra calificada en el mercado nacional? (Dicho de otra manera: ¿pueden localizarse, en principio, las personas que se necesitan para el proyecto?)
2. Un elemento de obvia importancia es la comparación de los costos operativos, nivel de vida, etcétera, entre Hyderabad y el país y la ciudad específica donde usted vive. ¿Cómo podría establecer comparaciones objetivas entre los costos de personal que rigen en las dos ciudades? (Identifique fuentes específicas en Internet para el caso.)
3. ¿Cuáles son los niveles actuales de compensación de este grupo de técnicos y profesionales en el mercado nacional? ¿Qué tipo de compensación recomendaría usted para los puestos básicos, para los de nivel supervisor y para gerente?
4. ¿Aproximadamente cuánto tiempo requeriría usted para empezar a efectuar contrataciones, y cuánto se tardaría en adquirir todo el personal necesario?
5. ¿Cómo podría asegurarle a la corporación que el personal que se contratara localmente sería capaz de comunicarse bien en inglés?
6. ¿Qué recomendaciones adicionales haría usted?

SEGUNDA PARTE

Preparación y selección

4. Análisis y diseño de puestos

5. Planeación del capital humano

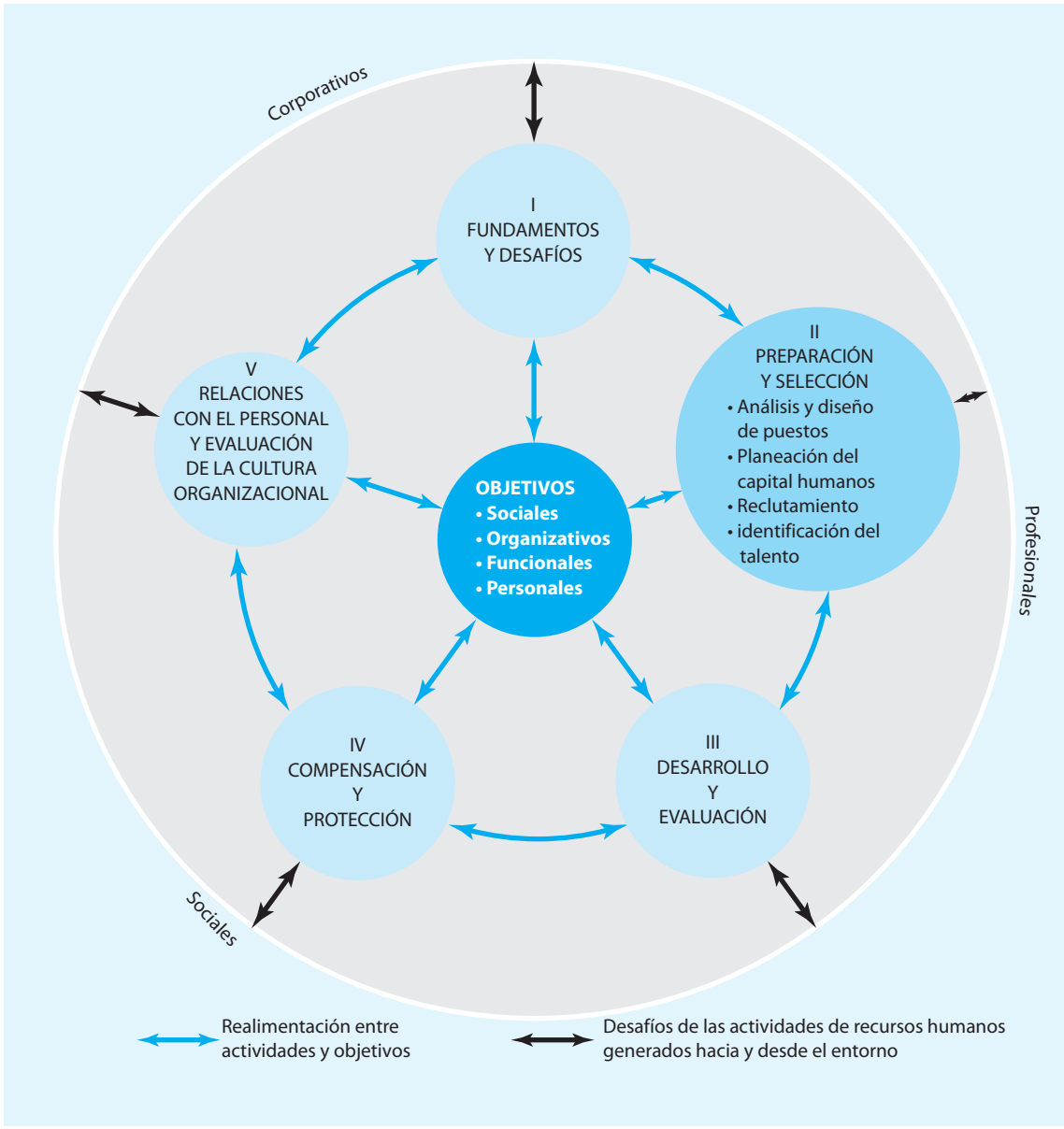
6. Reclutamiento

7. Identificación de talento

Contar con un sistema central de información y con una base de datos confiable constituye una necesidad esencial de todo departamento de capital humano. En la organización, el ciclo del empleo da principio con una clara comprensión de los puestos que se necesita cubrir y los planes que se han formulado para llenarlos. En ese punto, el departamento de recursos humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas necesarias para que la corporación alcance sus objetivos. La identificación y la selección de talento son de importancia crucial.

A lo largo de los cuatro capítulos que componen esta sección se estudian las actividades que se llevan a cabo para la obtención de personal. Todo profesional del área de administración de capital humano se ve influido por este proceso, porque su éxito depende de las personas que obtenga para la organización. Es probable que las actividades de identificación y selección de personal sean las de mayor importancia dentro de su área profesional, debido a que las decisiones de contratación basadas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño del empleado.

En la última década, podemos ver que los cambios sociales, tecnológicos y económicos se presentan con mayor velocidad modificando el perfil de puestos en las organizaciones y, como consecuencia, las competencias y habilidades requeridas para desempeñarse bien. En cada área funcional se han redefinido las actividades y funciones específicas del personal. Por ejemplo, los antiguos puestos secretariales han evolucionado hoy a puestos de asistentes ejecutivos, donde además de las funciones que ya se solicitaban del personal se requiere de un dominio de aspectos como el manejo de paquetería (Word, PowerPoint, Excel e Internet), dominio de uno o dos idiomas, habilidad para tomar decisiones y coordinación de juntas virtuales.


Corporativos
I
FUNDAMENTOS
Y DESAFÍOS
II
PREPARACIÓN
Y SELECCIÓN
• Análisis y diseño de puestos
• Planeación del capital humanos
• Reclutamiento
• identificación del talento
III
DESARROLLO
Y
EVALUACIÓN
IV
COMPENSACIÓN
Y
PROTECCIÓN
V
RELACIONES
CON EL PERSONAL
Y EVALUACIÓN
DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS
• Sociales
• Organizativos
• Funcionales
• Personales
Profesionales
Sociales
Realimentación entre actividades y objetivos
Desafíos de las actividades de recursos humanos generados hacia y desde el entorno

Capítulo 4

Análisis y diseño de puestos

La compañía de productos farmacéuticos Bristol-Myers Squibbs emplea cerca de 45 000 personas. Hace poco modificó sus descripciones de puesto tradicionales, que sólo documentaban las funciones de las ocupaciones a nivel ejecutivo. La nueva descripción, aparte de incluir los conocimientos necesarios, también cuenta con las oportunidades de aprendizaje y promoción de cada puesto.

Charles G. Tharp y Ben E. Dowell,
Nueva York, 2003

A menos que una persona emprenda más tareas de las que puede llevar a cabo, nunca conocerá sus límites.

Henry Drummond,
filósofo francés del siglo XIX



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** los fundamentos de un sistema de información sobre capital humano.
2. **EXPLICAR** por qué los departamentos de capital humano dependen para su buen funcionamiento de la existencia de un sistema confiable de información de puestos.
3. **CITAR** los principales métodos para la obtención de información sobre puestos.
4. **DESCRIBIR** el contenido y los usos de una descripción de puesto.
5. **IDENTIFICAR** elementos de importancia conductual y aspectos de eficiencia en el diseño de puestos.
6. **DISCUTIR** las diferentes técnicas de rediseño de puestos, empleadas para mejorar la calidad de la vida laboral.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, los desafíos derivados del entorno y la decisión de enfrentar los retos que postula el nuevo milenio constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de capital humano.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener.

En una compañía muy pequeña, esta necesidad de contar con información precisa se puede satisfacer mediante una base de datos sencilla. A medida que la organización se hace más compleja, la información sobre puestos, solicitudes de candidatos, evaluación de desempeño, compensación, etcétera, requiere que se maneje mediante bases de información y programas más complejos. En la actualidad existen programas muy sofisticados, como SAP, ERP o Meta4, que contienen módulos de todos los procesos de gestión de los recursos humanos.

El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que hay en la organización. Si están bien diseñados, la organización puede aspirar a lograr sus objetivos.

Como ilustra la figura 4-1, la actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Éstos constituyen la esencia misma del grado de productividad. Si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada.

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas

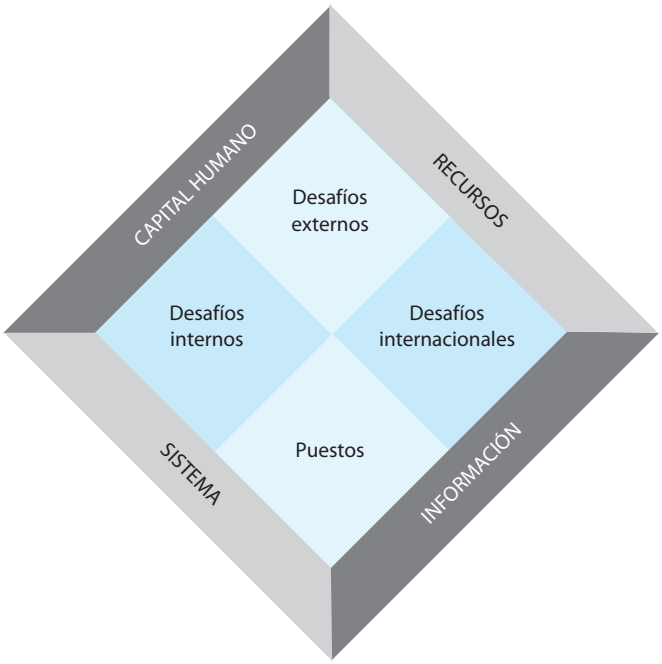


FIGURA 4-1 Fundamentos de un sistema de información de recursos humanos

justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre capital humano. Dado que un programa de análisis y diseño de puestos realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización. El esfuerzo común lleva a obtener un sistema de información que sirve como plataforma para todos los pasos posteriores.

Este capítulo describe tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información sobre recursos humanos —incluyendo una introducción al uso de bases de datos computarizadas— y el diseño de puestos en sí mismo. El capítulo concluye con una ilustración de la forma en que el profesional utiliza la información para realizar el nuevo diseño de un puesto. Capítulos posteriores se ocupan de distintos aspectos de la información derivada del análisis de puestos, añadiendo nuevos objetivos a los considerados aquí.

Información sobre análisis de puestos: perspectiva general

A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los *analistas de puestos* recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La información sobre los puestos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el *organigrama* con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.

Organigrama
Es la representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo; este tema se tratará más adelante en este capítulo.

Relevancia del análisis de puestos

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, como lo muestra la figura 4-2. Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de

1. *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
2. *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
3. *Determinar* niveles realistas de desempeño.
4. *Crear* planes para capacitación y desarrollo.
5. *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. *Planificar* las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. *Propiciar* condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. *Evaluar* la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso.
10. *Conocer* y *evaluar* las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

FIGURA 4-2 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos

capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada sobre las funciones que determinado puesto requiere.

En el caso de compañías grandes o internacionales, es esencial racionalizar al máximo el proceso, evitando incluir todo aspecto o requisito que no sea estrictamente profesional.

Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son todos factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad.

Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto.

Identificación del puesto

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si ya se ha llevado a cabo un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional están llevando a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis.

Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se está investigando. Es importante utilizar siempre idénticos cuestionarios para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal *no* está limitado, ni debe limitarse, a la utilización de un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia, los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas por lo general formuladas en los cuestionarios se presentan (en forma abreviada) en la figura 4-3.

Nivel e identificación

El cuestionario de la figura 4-3 da inicio con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a una división distinta.

Deberes y responsabilidades

El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo. Los aspectos de responsabilidad adquieren mayor importancia

CLÍNICA SAN EUSTAQUIO

Cuestionario de análisis de puestos

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto: _____
2. Otros atributos: _____
3. División a la que pertenece: _____
4. Departamento al que pertenece: _____
5. Supervisor: _____

B. Actualización del análisis

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
2. Revisiones previas efectuadas en: _____
3. Análisis de puesto efectuado por: _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto: _____
Actividades desempeñadas: _____
Características más relevantes: _____
Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____
_____

_____ Escuela primaria _____ Escuela secundaria
_____ Bachillerato o preparatoria _____ Graduado universitario
_____ Especialización

(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer.)

D. Deberes y responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
_____ Médico _____ Técnico _____ Otro
_____ Administrativo _____ Secretarial

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

E. Responsabilidad

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:
a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

FIGURA 4-3 Cuestionario de descripción de puestos de un hospital de tamaño medio en una zona urbana (*continúa*)

F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera)

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera)

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ %: _____

H. Experiencia

1. Irrelevante
2. Importante
3. Imprescindible
4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____.

I. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?
3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____
Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

FIGURA 4-3 Cuestionario de descripción de puestos de un hospital de tamaño medio en una zona urbana (*continuación*)

cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En ocasiones es conveniente definir las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable por la toma de decisiones, si le corresponde el control del flujo general del trabajo, si está a cargo de la organización general y de la planeación a futuro, y otras funciones gerenciales.

Características individuales y del trabajo

Además de la información necesaria sobre el puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre aspectos relevantes de la persona, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información sobre el entorno en que se lleva a cabo el trabajo ayuda también a comprender el puesto.

Resulta interesante notar que determinados aspectos no considerados esenciales cobran relevancia en ciertos campos profesionales. Por ejemplo, un aspirante a trabajar en el departamento de reparación de neumáticos perforados en un taller de mecánica necesita, entre otras características, la fuerza física necesaria para mover las llantas de vehículos como camiones de carga. El interesado en conducir grupos de turistas en excursiones internacionales debe poseer considerable resistencia física, porque con toda seguridad tendrá que desempeñarse bien y actuar de manera afable y profesional, aun si sólo puede dormir pocas horas.

Niveles de desempeño

El cuestionario debe incluir información sobre los niveles de desempeño que se emplean para evaluar si el empleado está logrando satisfactoriamente sus objetivos. Cuando los objetivos o niveles de desempeño no se han determinado bien o de manera clara, el analista de puestos puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales, para fijar niveles de desempeño adecuados y razonables.

Obtención de datos

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

Entrevistas

Las entrevistas directas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera. Con frecuencia, el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio, y a continuación lo hace con el supervisor, para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

Grupos de expertos

Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo se integra mediante trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener la información para el estudio del puesto, el analista lleva a cabo una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

Cuestionarios por medios electrónicos

Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios. La precisión que permite este método, sin embargo, es inferior, debido a que algunas preguntas no se comprenden bien, a que algunas respuestas tienden a ser incompletas, y a que algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresarán a tiempo a la persona que los generó. En algunos casos, estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores, para verificar las respuestas obtenidas. Otra variante es poner un cuestionario con opciones de respuestas en Internet para que los empleados los respondan en un plazo determinado.

Bitácora de empleados

Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El análisis de puestos en Cervecería La Estrella

La empresa ecuatoriana Cervecería La Estrella depende para sus ventas de los servicios de sus vendedores-repartidores, a través de los cuales la compañía logra más de 75% de sus operaciones. La empresa cuenta en la actualidad con 1 250 empleados que llevan a cabo la función de vendedor-repartidor.

El trabajo del vendedor-repartidor consta de una serie de labores que cada uno de ellos debe llevar a cabo: se espera de él que posea la habilidad y cortesía de un agente de relaciones públicas, para llevar a cabo las ventas; la fuerza de un Hércules, para mover físicamente las cajas de cerveza; la precisión de un contador, para llevar un control adecuado de la mercancía entregada y los recursos financieros que maneja, y la habilidad de un conductor estrella, para conducir los camiones de la empresa por calles y carreteras que con frecuencia tienen tráfico intenso.

La descripción de este puesto es de tan vital importancia para Cervecería La Estrella, que el gerente consideró que podía dedicar la mejor parte de una mañana, con la presencia de los gerentes regionales, a la labor de refinar y definir bien el papel del vendedor-repartidor.

la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método para obtener información sobre determinados puestos. El estudio y verificación de estas bitácoras, sin embargo, puede ser lento y costoso.

Observación

La observación directa es lenta, costosa y cuando se aplica en gran escala resulta menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados sean de baja precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se llevan a cabo de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. Pese a estos factores, la observación directa es el método idóneo cuando la labor es manual y repetitiva, y en los casos en que los analistas cuestionan la información que han recibido de otras fuentes, la observación directa puede ser el mejor método.

Combinaciones

Dado que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea.

Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de información sobre puestos se ilustra en la figura 4-4. Al llevar a cabo las fases de preparación y reco-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Análisis de puestos en Laboratorios Omega

Tras la reorganización completa de Laboratorios Omega, empresa farmacéutica establecida en La Paz, Bolivia, y en Lima, Perú, se comisionó a un joven egresado de administración de empresas, el doctor Laurencio Vázquez, para que elaborara un análisis de puestos para toda la entidad. El doctor Vázquez empleó la técnica de entrevistas para describir los puestos de las personas que trabajan en la planta y oficinas de La Paz y en las oficinas de Lima.

Sometió al dictamen de un comité de expertos el análisis de las funciones de los representantes de ventas, quienes trabajan en casi todo el territorio boliviano y peruano, fuera de las instalaciones del laboratorio. La observación directa le permitió determinar cómo opera el personal del departamento de despachos y embarques. En el caso del personal ejecutivo verificó con mucho cuidado las labores reales de cada uno con las que se especificaban en una anterior descripción de puestos, auxiliándose del organigrama actual y el anterior, y después sosteniendo entrevistas directas con el gerente general.

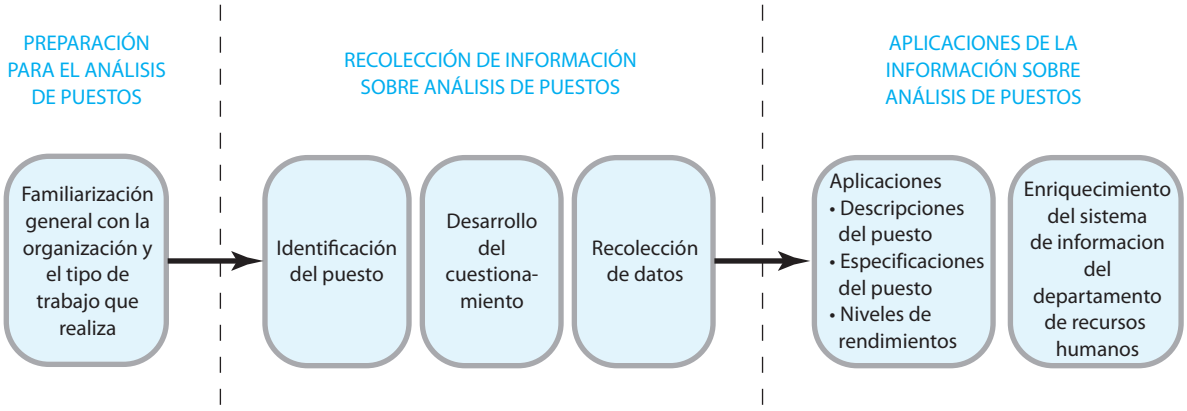


FIGURA 4-4. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos

lección de datos sobre puestos, los departamentos de administración de capital humano obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En su conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de recursos humanos, permitiendo a éste llevar a cabo las tareas y labores descritas en la figura 4-4.

Descripción de puestos

Una *descripción de puestos* consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos, en la manera que ilustra la figura 4-5, que muestra una descripción de puesto que se construyó de manera paralela a la lista de verificación mediante la cual se obtuvo la información.

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- *Código*: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- *Fecha*: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto*: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

MARINA MERCANTE **CÓD: OPO1**

Fecha: 01/08/2007

NOMBRE DEL PUESTO: capitán

OTRAS DENOMINACIONES: _____

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de mucha responsabilidad; es el responsable de la planeación del viaje, la operación de una embarcación con eficiencia y seguridad para conducir a buen destino y en forma confortable a los usuarios de la misma**.** Las principales actividades de este puesto se realizan en el mar, ríos o lagunas, a bordo de una embarcación, sujetos a inclemencias del tiempo, alteraciones de la cronobiología, de estrés, sin llevar una vida familiar estable. Algunas actividades se llevan a cabo en tierra, como es el recibir indicaciones de las compañías navieras o de las capitanías de puerto.

En el barco es la autoridad máxima durante la travesía. En este puesto se planea, se supervisa y se dirigen todas las maniobras de movimiento y de traslado de una embarcación de la Marina Mercante nacional. Tiene la responsabilidad de ejecutar la ley, mantener la disciplina, el orden tanto en la tripulación como en los pasajeros y dictar las instrucciones necesarias para garantizar la atención de emergencias que puedan afectar la seguridad de la nave o la integridad personal, de la tripulación o la de los pasajeros. El puesto requiere a una persona con buena salud, equilibrada, con alto sentido de responsabilidad, con capacidad para tomar decisiones, comunicativa, con liderazgo, con capacidad para tener buenas relaciones y con dominio de por lo menos el idioma inglés ya que tendrá que comunicarse con personas de diferentes nacionalidades, niveles culturales y personalidades. Por lo tanto, se considera que este puesto es de vital importancia para la seguridad marítima.

FUNCIONES GENÉRICAS

Planear, supervisar, coordinar y dirigir las actividades de operación que se desarrollan durante la travesía de un buque o embarcación, desde la salida de un puerto hasta su destino.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Recibir de la compañía naviera las órdenes de zarpar; recabar información sobre el destino, el tipo de mercancía que tiene que llevar, o en su caso el número de pasajeros y sus destinos; supervisar las maniobras de carga de mercancías o, en su caso, las actividades relacionadas con el abordaje de pasajeros; planear y determinar las rutas, así como el tiempo de la travesía de un puerto a otro.

Dirigir las maniobras de salida del puerto; dirigir, coordinar y supervisar las actividades y maniobras que se realizan durante la travesía para llevar a buen término el destino del buque; vigilar, por sí o a través de los oficiales de cubierta, que se lleven a cabo las acciones para preservar la seguridad y conservación del barco, la carga o sus pasajeros; supervisar que se cumplan las disposiciones y normas reglamentarias de disciplina y orden; permanecer en el puente de mando por el tiempo que él determine.

FIGURA 4-5 **Ejemplo de una descripción de puestos de la Marina Mercante mexicana**

Resumen del puesto y sus responsabilidades

Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. La figura 4-6 proporciona un ejemplo. En todos los casos, la tendencia moderna es a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

Condiciones de trabajo

Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

Aprobaciones

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada. La fecha en que se llevó a cabo la última verificación es de obvia importancia, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano y los especialistas del área.

Especificaciones del puesto

Existe una diferencia sutil pero importante entre una *descripción de puesto* y una *especificación de puesto*. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Un ejemplo de resumen de puesto

Un supervisor del área de torneado de la compañía Tuercas y Tornillos, establecida en las afueras de Mendoza, Argentina, consideró que sería una buena idea añadir al final de la descripción de puesto de los torneros de clase B una línea que decía "El empleado lleva a cabo, además de las labores descritas arriba, todas las que le señale el ingeniero o supervisor de turno".

El sindicato recibió copia de esta descripción y consideró que la deliberada vaguedad del texto exponía a los operarios a recibir órdenes que no serían compatibles con su trabajo común. Después de un breve análisis, el departamento de personal recomendó que se suprimiera la frase de inmediato, tras lo cual ambas partes —la empresa y el sindicato— consideraron que podían volver a negociar varios aspectos sobre el puesto.

labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se llevan a cabo con las especificaciones que debe poseer el ejecutante.

En el caso de un instalador de alfombras, por ejemplo, la *descripción de su labor esencial* puede incluir aspectos como la forma de retirar las alfombras que se van a reemplazar, la preparación de la superficie o piso sobre la cual se va a operar, incluyendo la instalación de las superficies de soporte o relleno, el corte de la alfombra nueva y el proceso de colocarla y fijarla de manera adecuada. La *especificación de las características humanas* que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física necesaria para trabajar en posiciones incómodas durante lapsos considerables y la coordinación muscular requerida para proceder a operaciones, como el corte de una alfombra.

Niveles de desempeño en el puesto

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de *niveles de desempeño en el puesto*, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claros y razonables constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender. 2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 4-6.

Los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración de capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias.

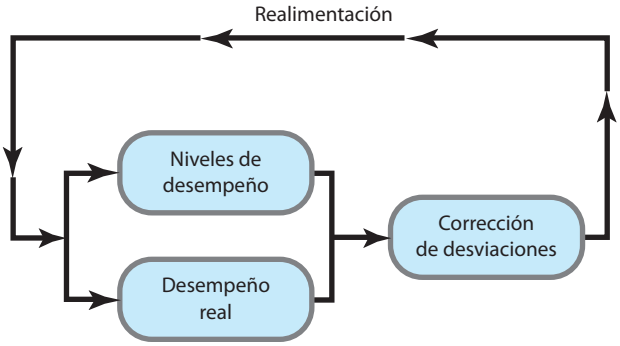


FIGURA 4-6 Diagrama de un sistema de control

Conclusión del análisis de puestos: definición del perfil del puesto

Antes de concluir el proceso de analizar determinado puesto, el administrador de capital humano establece un perfil general de determinada ocupación, tratando en la medida de lo posible que —dentro de la mayor objetividad— su evaluación establezca el valor relativo de determinada ocupación a largo plazo.

Identificación de competencias

Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Un ejemplo de niveles de desempeño

El análisis de puestos de la compañía Sistema Solar, especializada en la traducción y venta de paquetes de software en el mercado brasileño, incluye un puesto de ventas y un puesto de configuración de software a las necesidades del mercado local. En su documento final, el especialista de administración de capital humano incluye un análisis sobre el valor relativo y la dinámica de cada uno de los dos puestos.

La necesidad de continuar vendiendo los productos de la empresa es razonablemente estable y resulta muy difícil concebir el futuro sin vendedores que coloquen los diversos paquetes de programas. Por esta razón, el puesto de vendedor se clasifica dentro de una categoría relativamente estable.

En el caso del puesto de configuración de software, una serie de cambios tecnológicos hace que el área se muestre especialmente promisoria en el curso de los próximos años; las ventas y la proyección misma de la empresa van a depender de su dinamismo en este campo. El administrador de personal hace la anotación correspondiente.

adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo; de hecho, se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, así como en países de América Latina.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: "La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada". Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer) mexicano, que la define como:

> La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes.[1]

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado.[2]

En la norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos, en su inciso 6.2: Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece que: "El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas".

Ventajas de la identificación de competencias

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

Técnicas de identificación de competencias

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el aná-

[1] Información tomada de www.calmecac.com.mx/programas/conocer/acreditacion_centro_evaluacion.php

[2] Vargas, F., Casanova, F. y Montanario, L. (2001): *El enfoque de la competencia laboral: manual de formación*, Montevideo, Cinterfor.

lisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

- La entrevista.
- Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con infomación incompleta.

Aunque éstas no son todas las técnicas, sí son de las más empleadas.

El sistema de información sobre capital humano

Las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto, los niveles de desempeño y la identificación de competencias constituyen importantes elementos del sistema de información sobre capital humano. Como se hará evidente durante los capítulos siguientes, la información se suplementa y enriquece mediante planes de recursos humanos, información suministrada por los solicitantes de empleo, resultados en el desempeño, cifras de compensación y muchas otras fuentes de datos esenciales. El proceso de toma de decisiones sobre capital humano se posibilita y se hace más sólido y confiable cuando se efectúa con base en información bien establecida.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Colombia se enfoca en diseñar currículos por competencias

Debido a la importancia que cobran las competencias laborales en los diferentes sectores productivos estratégicos de la economía colombiana, 19 alianzas de diferentes sectores productivos, instituciones de educación superior, media técnica y algunos gobiernos estatales se han unido para lanzar el proyecto Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica, que tiene por objetivo diseñar currículos por competencias.

El proyecto parte de identificar qué y cómo se enseña por competencias en otros países; por ejemplo, en el sector turístico se recopilaron 678 programas académicos tan sólo en América Latina. En el sector agrícola se conjuntaron los modelos más exitosos de países tan disímiles como Holanda, Francia, Australia y México. A partir de los modelos escogidos, se buscarán asesorías para cada proyecto. Se espera que este proyecto le permita a Colombia avanzar sectorialmente y mejorar la educación. Los frutos los veremos en el primer semestre de 2008.

Fuente: "A diseñar currículos por competencias", Educación Superior, Boletín Digital, Ministerio de Educación Nacional, Colombia, núm. 28, 18 de abril de 2007, consultado en http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-123293.html, el 13 de septiembre de 2007.

Este cúmulo de información requiere tratamiento y análisis constante, para garantizar que las decisiones basadas en ella sean adecuadas. Con frecuencia, en las organizaciones en que se carece de técnicas adecuadas de manejo de la información, un resultado indeseado de contar con todas estas aportaciones es que se provoca un exceso de datos. En ocasiones, esta circunstancia puede asumir proporciones alarmantes.

Aspectos legales

Los aspectos éticos y legales de la información que se va a incluir en una base de datos sobre el personal de una compañía varían de un país a otro. La tendencia es a concentrarse de manera exclusiva en aspectos relacionados con el trabajo y el desempeño y a excluir todos los que no sean relevantes.

Los casos de información más o menos cuestionable son muchos y no existen parámetros universales. Por citar un caso extremo, la legislación de algunos países latinoamericanos especifica que las personas con antecedentes penales deben hacerlo del conocimiento de su empleador, pero en otras legislaciones se considera que la persona que ya cumplió las sanciones dispuestas por la ley ha cubierto o satisfecho su deuda social y no debe ser discriminada a consecuencia de un hecho pasado.

El número de matrimonios de una persona, si ha padecido enfermedades psiquiátricas, o si en su familia inmediata se sufre depresión aguda son ejemplos de campos que muchas legislaciones latinoamericanas considerarían un área privada que las empresas no deben invadir. El principio de que la organización debe respetar la privacidad y la intimidad de cada individuo ha sido adoptado por la mayoría de las corporaciones modernas.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Sistema de información del Banco de Asturias

El Banco de Asturias mantiene sucursales en España, en dos países europeos y en doce países latinoamericanos. En total, la entidad tiene nueve bancos de datos, entre los cuales se cuentan el de compensaciones financieras y prestaciones a los empleados, el de organigramas y posibilidades de reemplazo para posiciones específicas, el de solicitantes de puestos, el de contabilidad de vacaciones, días no trabajados con derecho a pago, días feriados en distintos países, cursos de capacitación ofrecidos a distintos niveles y tomados en diversas circunstancias, etcétera.

El director de la división de Relaciones Industriales, Germán Saldarriaga Ibáñez, ha decidido desarrollar una base de datos que permitirá a los especialistas de administración de capital humano tener acceso a la información específica para sus labores respectivas.

Esta configuración permite el acceso a la información sobre el personal de cada una de las sucursales. Incluye organigramas, información sobre leyes locales de importancia para la industria bancaria, listas de días feriados en el país o en la comunidad, y otros datos de relevancia. La base de datos incluye también sectores de acceso restringido, lo cual permite proteger la confidencialidad de aspectos como la compensación que se concede a determinados ejecutivos. El área de acceso restringido incluye también la información sobre el desempeño de cada empleado.

Organización de la base de datos

La información sobre un puesto determinado se puede mantener en diversos formatos electrónicos. Independientemente del formato escogido en todos los casos, los puestos de trabajo constituyen el principio rector para proceder a una organización de los puestos disponibles. Además de esto, los departamentos de administración de capital humano disponen de información de análisis de puestos que consideran la existencia de *familias de puestos*. Una familia de puestos es un grupo de empleos relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor que se lleva a cabo. Por ejemplo, los puestos de secretaria y asistente de oficina constituyen una familia de puestos. Determinar la existencia de estas similitudes permite al departamento de administración de capital humano facilitar las transferencias de puestos, la capacitación, la asesoría profesional, la compensación y varios aspectos adicionales.

Una familia de puestos es un grupo de empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor que se lleva a cabo.

Las familias de puestos se determinan mediante diversas técnicas. Una de ellas consiste en estudiar con cuidado la información sobre análisis de puestos. Cuando los datos que se contienen en las diversas descripciones de distintos puestos coinciden entre sí o se parecen mucho, se han identificado puestos que tienen requisitos muy similares. Otra posibilidad consiste en llevar a cabo entrevistas con los gerentes o los supervisores de línea, quienes en ocasiones pueden determinar las labores que caracterizan ciertos aspectos de los departamentos de que son responsables.

Administración de capital humano mediante bases de datos y software especial

Independientemente del número de empleados que tenga una organización, la función de administrar el capital humano puede convertirse en un escollo considerable, si no se utiliza la tecnología moderna. En general, las organizaciones tienen la opción de buscar en el mercado diversos paquetes de programas (software). Casi siempre, estos paquetes vienen preparados de forma genérica, sin adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Como no es razonable esperar que la organización cambie para ajustarse a las necesidades de un programa o software, una primera demanda del administrador de capital humano es que el material que va a recomendar para compra y utilización en su empresa sea *configurable*, es decir, que pueda adaptarse a las necesidades de la organización.

Otra importante característica que cada vez se busca más en los softwares comerciales es que permitan que sea el usuario —el empleado— quien se proporcione a sí mismo la información y los servicios que requiere.

Aspectos como la compensación, la administración de vacaciones y días de asueto, la capacitación, días de enfermedad, cumplimiento de normas del seguro social y comunicación oportuna de cambios en las normas y procedimientos de la empresa se han hecho ahora una posibilidad, antes reservada a las organizaciones que podían dedicar numerosas personas a estas funciones.

Debido a la naturaleza privada de gran parte de la información personal y a la necesidad de mantener confidencialidad sobre aspectos como promociones y expansiones, por una parte, y downsizing, outsourcing y separaciones, por la otra, las bases de datos requieren ser estructuradas por niveles jerárquicos de acceso.

Es posible que el supervisor inmediato de un empleado, por ejemplo, pueda necesitar consultar la información sobre los días de vacaciones que tiene pendientes ese año. El gerente del departamento, a su vez, probablemente requerirá tener acceso a información detallada sobre la educación formal y la capacitación que ha recibido el empleado. Por otra parte, es legítimo que el gerente de finanzas requiera información completa sobre la compensación real del empleado, en el curso del año.

Para hacer frente a necesidades como las descritas, la base de datos del capital humano de la organización se estructura de manera que permita acceder a las áreas relevantes a cada uno de los niveles participantes. Por ejemplo, en los términos del ejemplo anterior, es razonable permitir que el gerente de finanzas acceda a información sobre la compensación financiera del empleado, pero no lo es que se le conceda acceso a la información que hay en sus registros médicos. Con base en esa premisa, el sistema de la base de datos le permite el acceso a determinados archivos y a otros no.

Perspectiva general del diseño de puestos

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. En el siglo XXI, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. A medida que en los países desarrollados declina el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años,



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El enfoque horizontal de Novartis

En una entrevista reciente que concedió a la revista *Expansión* el presidente del Grupo Novartis México, Leo Marchosky, comentó que su compañía, que opera en 140 países con más de 97 000 asociados, se ha caracterizado por la innovación, el desempeño adecuado y la responsabilidad corporativa.

El liderazgo que se ejerce y se alienta dentro de la corporación tiene un enfoque horizontal y se privilegia la comunicación efectiva sobre las jerarquías. Comenta el señor Marchosky: "La compañía es como un barco de remos que viaja en la oscuridad y depende de los ojos y oídos de los marineros para seguir la ruta correcta. En una organización vertical, el marinero frontal ve una roca, le dice al marinero segundo, quien lo duda y le dice al marinero tercero, quien le informa al asistente de piloto y éste al contramaestre, y cuando la información finalmente llega al capitán la nave ya chocó. En una organización horizontal, el que está al frente se atreve y grita: '¡Capitán, piedra a estribor!' La importancia de la horizontalidad es la transparencia de la comunicación para reaccionar más rápidamente, dando la oportunidad de que la gente hable".

y en la medida en que se incrementa la competencia internacional, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario alentar entre los integrantes de la empresa la creación de una clara conciencia de sus derechos y deberes. La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término *empowerment*. En el mundo corporativo actual, el término empowerment significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiririéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo.

Empowerment. Significa facultar al personal para tomar decisiones, darle empoderamiento que implica delegarle poder y autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen en gran medida del diseño de los pues-tos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de administración de capital humanos puedan contribuir a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada, deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos.

La figura 4-7 ilustra el diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El especialista toma estos elementos en consideración para crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. Debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo cual algunos puestos son

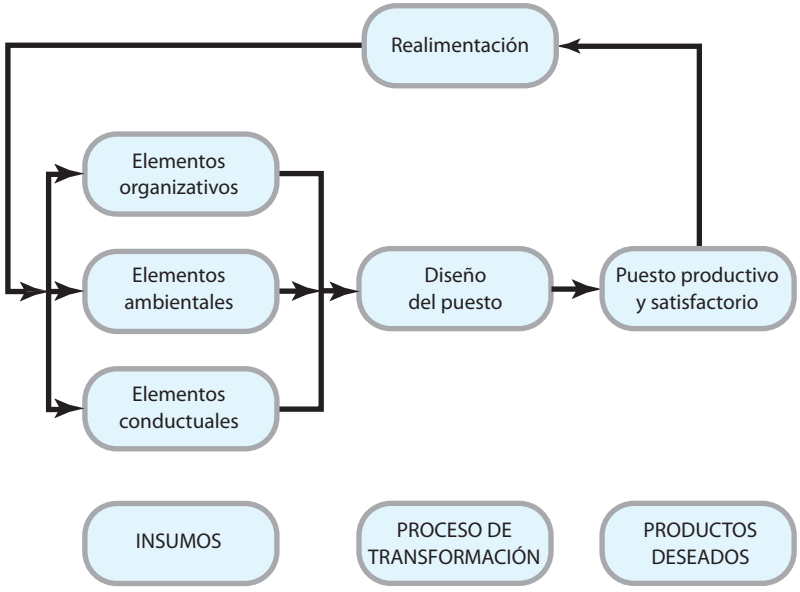


FIGURA 4-7 El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas

más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información sobre la manera en que se ha diseñado el puesto. Un empleo mal diseñado conduce con frecuencia a productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renuncias y varios problemas más.

Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia. El principio fue formulado por vez primera por el investigador Frederick Taylor a principios del siglo XX. Junto con otros profesionales del área, Taylor dedicó gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo. El éxito que obtuvo mediante el uso de cronómetros y películas que ilustraban los distintos movimientos de determinadas labores dio origen a la disciplina llamada ingeniería industrial y contribuyó al estudio formal de las técnicas de administración. Gracias a los esfuerzos de Taylor se estableció que el principio de la especialización es esencial para diseñar puestos. Cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, el rendimiento tiende a incrementarse. De manera fascinante, sin embargo, cuando el nivel de repetición sube al máximo se incrementa también el nivel de error. Los resultados de estas investigaciones, efectuadas hace ya unos cien años, en ocasiones siguen manteniendo su validez y pueden resumirse en un enfoque mecánico del proceso de diseñar puestos.

Enfoque mecánico

Esta técnica mecanicista requiere la identificación de *todos* los movimientos y/o labores de un puesto de trabajo para poder estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y esfuerzo necesarios para realizar la tarea. Una vez completada la identificación de labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y se concentra en un solo puesto. El resultado es la *especialización*. El proceso de especialización se enfoca en que se practiquen ciclos breves de labores, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.

En general, el proceso de efectuar labores como la colocación de travesaños férreos es tan especializada y sencilla que se requiere sólo una capacitación de pocas horas para que el trabajador la domine por completo. La existencia de un ciclo de trabajo de gran brevedad permite que el trabajador adquiera considerable experiencia en corto tiempo. Asimismo, la inversión que es necesario llevar a cabo para capacitarlo es mínima y el trabajo puede hacerse con rapidez considerable.

El enfoque mecánico de la labor humana permitía alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje. De hecho, este enfoque todavía se utiliza en la actualidad en algunas operaciones industriales. Algunos la consideran muy efectiva cuando los trabajadores disponibles tienen sólo educación mínima, como ocurre con frecuencia en muchas regiones del mundo en desarrollo. El diseño de puestos moderno, sin embargo, considera también otros elementos organizativos, como el flujo del trabajo, la ergonomía y las prácticas laborales.

Flujo del trabajo

El producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil, antes de poder proceder a la instalación de puertas o defensas. Una vez determinada la secuencia correcta, se puede establecer el balance en el flujo de la labor común.

Ergonomía

El diseño adecuado de la labor requiere que se tenga en cuenta la relación física que se establece entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo no varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso. En algunas compañías, por ejemplo, las piezas que pasan frente a un trabajador pueden elevarse para que éste las manipule sin necesidad de agacharse. Una persona joven y ágil no experimenta mayores dificultades para agacharse *una sola vez* durante el curso de su labor diaria, pero es obvio que la necesidad de agacharse o ponerse en cuclillas muchas veces durante la jornada acabará ejerciendo un efecto negativo sobre la productividad diaria, así como en la salud del operario.

Prácticas laborales

Las prácticas laborales constituyen el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. En ocasiones, los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales, o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de administración de capital humano para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos, como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos. Cuando las organizaciones ignoran estas prácticas, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

Elementos del entorno

Un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca a asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de éstos y sus expectativas sociales.

Habilidades y disponibilidad del empleado

Las consideraciones sobre eficiencia en la labor se deben moldear teniendo en cuenta el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa oferta de mano de trabajo que exista en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales

El nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto se ve influido por expectativas de carácter social y cultural. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son de carácter primordial en el proceso de diseñar puestos de trabajo. Durante el siglo pasado era común que en la mayoría de los países latinoamericanos existiera una fuerza laboral con poca preparación y mínima educación formal, que aceptaba sin renuencia todo tipo de trabajo físico. Dada la escasez generalizada de posibilidades de empleo, la disponibilidad para aceptar casi cualquier empleo era muy grande y en general podía afirmarse que las expectativas sociales eran bajas.

A principios del siglo XXI, la situación ha variado, pese a que en algunos casos las condiciones económicas de ciertas regiones de América Latina siguen siendo desfavorables. El nivel general de educación se ha elevado mucho y junto con él *el nivel de las expectativas* de los trabajadores. Por ejemplo, hasta hace pocos años existía una rígida línea que separaba a los integrantes de las clases educadas de las clases trabajadoras. Esas divisiones van atenuándose y haciéndose menos extremas. Hace 30 años, por ejemplo, un obrero calificado de la industria de la construcción quizá habría tolerado cierto trato que hoy resultaría inaceptable para cualquier aprendiz.

El problema de las expectativas individuales se complica aún más cuando se tienen en cuenta las crecientes influencias internacionales, con la inevitable presencia de

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Estudio sociocultural en Representaciones Expo

La compañía Representaciones Expo, S.A., efectúa contrataciones de personal temporal en la zona del sur de México, Guatemala, Honduras y Belice. La gerente de la empresa, Isabel Cal, no acierta a explicarse las razones que han conducido a encontrar dificultades en la identificación de personas idóneas para trabajar en las campañas de ventas que promueve la compañía, porque el nivel de desempleo en el área sigue siendo alto y la compensación que ofrece la empresa se mantiene en los niveles de mercado y en ocasiones los excede.

Durante los últimos meses, la señora Cal dio instrucciones de llevar a cabo una encuesta entre el público en general para determinar la imagen de su compañía. De acuerdo con los resultados de la encuesta, los varones jóvenes de formación profesional media consideran que la empresa no ofrece estímulos o retos interesantes y muestran escaso interés en vincularse con la empresa. Los varones de 55 años o más, por el contrario, aprecian la estabilidad que ofrece la compañía. Las mujeres jóvenes tienden a sentirse incómodas con el hecho de que la empresa carece de planes de trabajo parcial o de ausencia no remunerada, porque esa circunstancia dificulta el proceso de completar un embarazo y tener niños pequeños. Las mujeres de 55 años o más conceden gran importancia a las vacaciones y estiman que la generosa política de la empresa en este campo equivale a una considerable ventaja. Un alto porcentaje de las personas afiliadas a las diversas iglesias evangélicas de la región, por último, se niegan a trabajar para Representaciones Expo, porque la empresa lleva a cabo varios seminarios importantes de ventas en el curso de los días viernes y sábado, cuando muchos fieles asisten a sus templos. La señora Cal concluye que hay varias acciones que puede llevar a cabo para mejorar el perfil de la empresa en el mercado local de trabajo.

diferencias culturales. En general, el especialista de administración de capital humano *debe evitar la tendencia a considerar que las demás personas juzgan el puesto y la organización desde el mismo ángulo que él*. Las percepciones varían de manera fundamental de un individuo a otro y de un grupo social a otro.

Elementos muy variados, como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pausas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el grado de educación de los trabajadores, afectan el diseño de puestos, en especial en compañías que operan en más de un país. Cuando estas expectativas sociales no se tienen en cuenta, la organización puede crear baja satisfacción y motivación y enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y, en general, a una baja calidad del entorno laboral.

Elementos conductuales

Los puestos de trabajo no se pueden diseñar basándose de manera exclusiva en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos se apoyan en gran medida en datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que ayuda a satisfacer las necesidades individuales, incluyendo en lugar destacado las de carácter psicológico.

Algunos investigadores han concluido que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable nivel de *empowerment* o *autonomía, diversidad, relevancia* y *realimentación.*

Empowerment o delegación de facultades de decisión

Un aspecto del empowerment consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. La ausencia de empowerment, por el contrario, puede provocar que un empleado sufra apatía o que se desempeñe de manera insuficiente.

Diversidad

La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y, a su vez, ésta provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores provocados por el aburrimiento. La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria —como la velocidad a que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas, por ejemplo— añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto el empowerment como la diversidad en el puesto pueden conducir a mejores niveles de satisfacción laboral.

Identificación de la tarea

Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un produc-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Delegación de facultades en Phizer-Diem

El proceso industrial de rotulamiento de las vacunas contra diversas enfermedades en el laboratorio Phizer-Diem, en San Juan, Puerto Rico, había sido "perfeccionado" al máximo. En el caso del departamento de envasado, los trabajadores se limitaban a efectuar operaciones muy concretas, como recibir las botellas y los recipientes vacíos, someterlos a un proceso de lavado y esterilización y rotularlos. El paso de llenar los recipientes con las diversas vacunas se llevaba a cabo en una etapa posterior.

Dentro de la empresa, el trabajo en el departamento de envasado es sinónimo de labor monótona y sin relevancia. Pese a la simplicidad extrema de la labor —o tal vez debido precisamente a esa simplicidad— la motivación y la identificación con el puesto son bajas. La señora Díaz-Ballart, gerente de personal, ha convocado a una mesa redonda que permita estudiar maneras de introducir determinada variedad y estímulos psicológicos en esta área.

to terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse mucho.

Relevancia de la tarea

Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de *relevancia de la tarea*. Este aspecto —saber que el trabajo que se realiza es importante para



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

"Salvamos vidas infantiles"

En el curso de la mesa redonda convocada por la señora Díaz-Ballart, el doctor Noreña Salgado-Stanford, subdirector de Phizer-Diem, ha sugerido que los trabajadores del departamento de envasado se familiaricen con los productos finales de la empresa, así como con los efectos de las vacunas en la salud general de la población mundial.

Una comisión de trabajadores tiene ahora a su cargo mantener actualizados varios cuadros estadísticos sobre los avances y retrocesos que están sufriendo a nivel mundial enfermedades como la polio y la tuberculosis, utilizando mapas de países y regiones que van desde las afueras de San Juan, Puerto Rico, hasta diversas zonas rurales de India y África central. El lema que adoptó el departamento de envasado y rotulado fue el siguiente: *Rotulando, salvamos vidas infantiles*. Los niveles de satisfacción han ascendido de manera considerable.

muchas personas, dentro y fuera de la organización— hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan.

Realimentación. Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la moral del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido.

Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia

Los elementos conductuales del diseño de un puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de añadir empowerment, diversidad, relevancia y realimentación. Al mismo tiempo, el componente de eficiencia requiere que haya un máximo de especialización, menor diversidad y mínimo grado de empowerment. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. No existe una solución sencilla para esta disyuntiva, que en todos los casos requiere tratar de encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. La figura 4-8 muestra las técnicas de logro de equilibrio más utilizadas por los diseñadores de puestos.

Gráfica A: productividad comparada con especialización

A medida que los puestos de trabajo se hacen más especializados, la productividad asciende hasta que elementos conductuales como el aburrimiento limitan las ventajas de la especialización. La figura 4-8A muestra que la especialización que vaya más allá del punto *b* hace que la productividad descienda. De hecho, los puestos ubicados entre los puntos *b* y *c* pueden incrementar su nivel de productividad si reducen su nivel de especialización.

Gráfica B: satisfacción comparada con especialización

Al inicio, el nivel de satisfacción tiende a ascender con la especialización, pero la especialización adicional provoca que la satisfacción disminuya muy rápido. Los puestos con bajo nivel de especialización requieren un lapso demasiado largo para llevar a cabo el aprendizaje necesario; en estos casos, el nivel de frustración desciende y se incrementa la realimentación cuando se añade cierta especialización. Sin embargo, cuando la especialización sobrepasa el punto *b* de la figura 4-8B, la satisfacción disminuye debido a la falta de empowerment, variedad e identificación de la tarea. Nótese que, a pesar

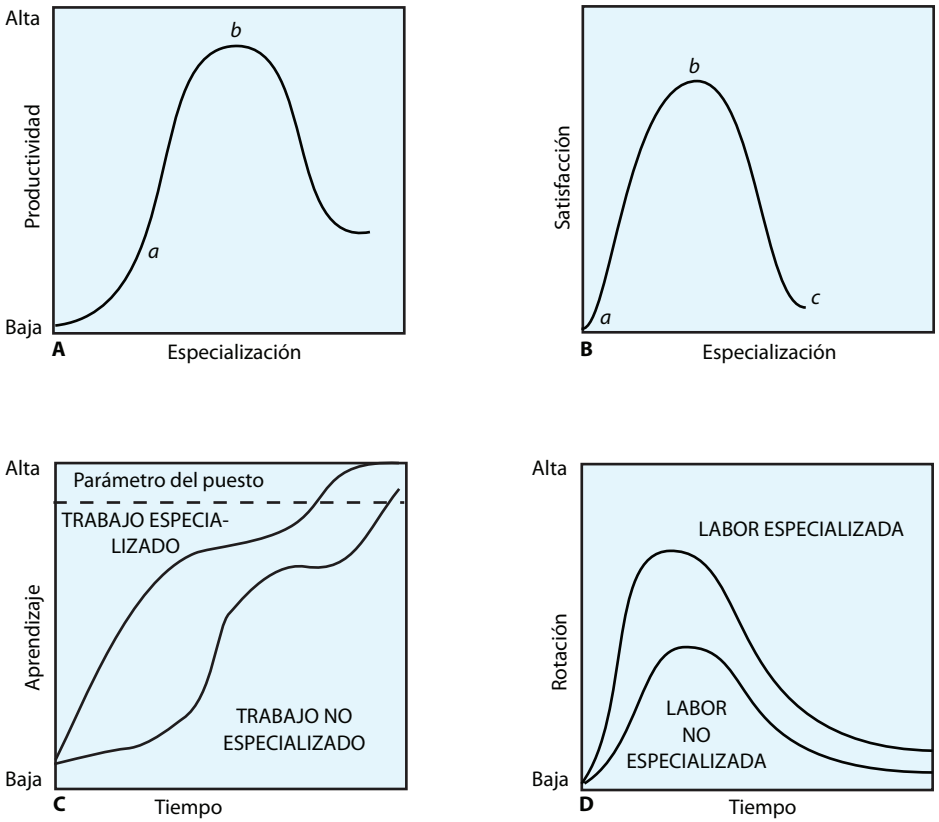


FIGURA 4-8 Eficiencia y elementos conductuales en el diseño de puestos

de que el nivel de satisfacción desciende, la productividad puede subir, como ilustra la gráfica A, del punto *a* al punto *b*. La productividad continuará en incremento hasta que las ventajas de la especialización no se vean desplazadas por las desventajas de la insatisfacción.

Gráfica C: aprendizaje comparado con especialización

El aprendizaje necesario para desempeñar una labor especializada requiere menos tiempo que el necesario para llevar a cabo una labor de tipo general. Expresado en forma gráfica, esto significa que la tasa de aprendizaje alcanza un nivel aceptable (mostrado en la línea interrumpida) de manera más rápida que en los puestos especializados.

Gráfica D: rotación de personal comparada con especialización

Pese a que los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que por lo general se asocian con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal. Cuando esas tasas son altas, un nuevo diseño del puesto,

que haga mayor hincapié en los elementos conductuales, puede contribuir a reducir la rotación del personal.

Técnicas para el rediseño de puestos

Con frecuencia, el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización. Como puede verse en la gráfica A de la figura 4-8, la respuesta depende de si el puesto se encuentra cerca del punto *a, b* o *c*. Los puestos cerca del punto *a* pueden necesitar mayor especialización para hacerse más efectivos. El análisis y la experimentación constituyen la única ruta infalible para determinar el punto de la gráfica en que se encuentra un puesto de trabajo.

Bajo nivel de especialización

Cuando los puestos no están claramente especializados, los diseñadores pueden optar por una *simplificación del puesto*. Las tareas que antes se comprendían en un solo puesto de trabajo se pueden repartir entre dos o más, y se identifica y elimina toda labor que no sea necesaria.

El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo cual a su vez provoca errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial se hace más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

Alto nivel de especialización

En muchos casos, los trabajos rutinarios muy especializados, como es a menudo el caso de puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. Con frecuencia, estos trabajos ofrecen pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos, los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son la rotación de puestos, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

Rotación de puestos

En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general hace que el trabajador sea más valioso para la organización.

El experto en administración de capital humano, pese a todas estas ventajas, debe utilizar esta técnica con precaución, porque en sí misma no mejora los puestos y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Debe utilizarse sólo después de haber considerado otras posibilidades.

Inclusión de nuevas tareas

Esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto, añadiendo labores similares a las que ya se estaban llevando a cabo, para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía, al expandir el ciclo de trabajo y al requerir una gama más amplia de habilidades del trabajador.

Enriquecimiento del puesto

Al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción. Esta técnica incrementa el nivel de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida arriba, consiste en *añadir* elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo, o del sindicato a que pertenezca; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto en administración de capital humano deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que habían sido totalmente imprevistas.

Grupos autónomos de trabajo

Estos grupos de trabajadores (llamados también "equipos autodirigidos de trabajo") llevan a cabo labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades reservadas a los supervisores y gerentes. Los grupos autónomos de trabajo por lo general integran de tres a quince trabajadores que se preparan para efectuar cualquiera de las labores por las que es responsable el grupo. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se fijan en términos del equipo en su conjunto, y no de manera individual.

El equipo toma decisiones colectivas sobre cómo va a alcanzar las metas que se le han fijado. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo, permitiendo que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

Estos equipos se han creado por diversas razones. Algunas compañías consideran que éste es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que al mismo tiempo se mejora la calidad de la vida laboral. Otras organizaciones adoptan esta técnica para reducir los gastos administrativos, pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón aislada en sólo contadas ocasiones justifica la adopción de los grupos.

En última instancia, el desafío de los especialistas de administración de capital humano, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial es encontrar y establecer un balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la compañía. El objetivo final es no sólo proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la organización, sino también la obtención de resultados financieros. Los dirigentes tienen ante sí el desafío de mantener sus responsabilidades sociales dentro del marco de referencia de las realidades de la competencia internacional, el cambio tecnológico, la diversidad cultural, los factores éticos y la necesidad de mantener e incrementar la eficiencia económica.

RESUMEN

La información que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo de una organización constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre capital humano. Los analistas se esmeran en obtener un conocimiento en profundidad sobre las labores que se llevan a cabo en la organización. A partir de esa información desarrollan cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que los desempeñan y los necesarios niveles de desempeño.

La información obtenida mediante el análisis de puestos se puede obtener por medio de entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. Una vez obtenidos, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto y los parámetros de desempeño.

La información derivada del análisis del puesto es esencial porque ayuda a los especialistas de administración de capital humano a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Como la información se vuelve compleja incluso en las organizaciones pequeñas, los departamentos de capital humano están recurriendo a paquetes de software que sean configurables, que puedan ser utilizados directamente por el personal y que permitan ser estructurados de acuerdo con las necesidades de información de cada área.

Esta información se utiliza cuando los especialistas de administración de capital humano llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización el logro de sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo representa no sólo una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio de satisfacer sus necesidades psicológicas y de autoestima, objetivos que en gran medida pueden alcanzarse mediante un adecuado proceso de empowerment. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral.

Alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos se encuentren bien diseñados. El diseño efectivo de puestos implica encontrar un punto de equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad; los elementos conductuales se centran en las necesidades del trabajador. La función de los gerentes y los especialistas de capital humano consiste en lograr un equilibrio entre ambos factores. Cuando los puestos no están especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar una labor mediante la reducción del número de tareas que se llevan a cabo. Cuando los puestos están muy especializados, es necesario expandir su contenido enriqueciendo sus funciones.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Análisis de puestos
Autonomía
Ciclos de trabajo
Código de puestos
Competencias
Cuestionario de análisis de puesto
Descripción de puestos
Diversidad de la fuerza de trabajo
Empowerment
Enriquecimiento del puesto
Ergonomía
Especialización
Especificación del puesto
Identificación de tareas
Familias de puestos
Parámetros de desempeño
Relevancia de la tarea desempeñada
Rotación de puestos
Simplificación de la labor
Software configurable

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los métodos que se emplean para obtener información para el análisis de puestos? ¿Qué ventajas y desventajas presenta cada método?
2. Una fábrica de hilados y tejidos contrata sus servicios para que usted efectúe una descripción de los puestos de trabajo de la planta. ¿Qué sistema básico seguiría? Describa su estrategia en un documento de no menos de dos páginas.
3. En su opinión, ¿qué problemas podría acarrear el concentrarse sólo en los aspectos de eficiencia de una operación industrial? ¿Qué problemas podrían derivar de concentrarse excesivamente en los aspectos conductuales?
4. Se ha establecido que en el caso de tareas muy repetitivas, las personas tienden a sentir mayor nivel de tedio a medida que se incrementa el nivel de su educación formal. Usted tiene cuatro vacantes qué llenar en el departamento de pintura de piezas industriales que implica la repetición de una operación básica durante varias horas al día. ¿Qué tipo de educación sugeriría que tuvieran las personas que llevan a cabo esta labor?
5. Una agencia de viajes con sede en la ciudad de Panamá lo contrata a usted para que diseñe el puesto de vendedor de excursiones turísticas. La empresa vende desde pequeños paseos de seis horas de duración para conocer las instalaciones del canal de Panamá hasta excursiones completas a las islas de San Blas.

   a) ¿Recomendaría que cada agente de ventas manejara la batería completa de viajes que ofrece la empresa, o se inclinaría por sugerir que cada agente maneje sólo una línea de viajes? ¿Por qué?

   b) ¿Cómo modificaría su respuesta si la empresa se viera afectada por una alta tasa de rotación del personal?

CASO DE ESTUDIO 4-1
PERSONAL DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES EN PLAYA TAMBOR, COSTA RICA

Costa Rica cuenta entre sus atractivos con una hermosa zona selvática, de vegetación tropical bien conservada, que se extiende por gran parte de su litoral sobre el Océano Pacífico. Por desgracia, la zona de Playa Tambor sufrió incursiones de depredadores en años pasados y las autoridades "ticas" han decidido lanzar una campaña de restauración ecológica.

Contando con la asesoría de expertos en materia de ecología tropical, se ha determinado que la labor más urgente es volver a plantar ciertas especies de árboles tropicales en una zona de cerca de veinte kilómetros cuadrados. Las autoridades y los científicos que las asesoran han determinado que se deben formar brigadas de un máximo de siete personas, porque la presencia de más seres humanos en el área podría generar tensiones entre las distintas especies animales que pueblan el lugar.

Estos equipos se integran mediante voluntarios, a los cuales las autoridades les proporcionan los alimentos que

consumen durante el día, y les dan los instrumentos necesarios para su labor. Los voluntarios deben transportar en sus espaldas los arbolitos de un promedio de diez kilogramos cada uno al lugar que se les designa, excavar un pequeño hoyo y plantar, abonar y regar cada arbolito con un mínimo de cuatro litros de agua.

Después de plantar los arbolitos, cada brigada dedica una hora a tomar un alimento y a descansar, y pasa el resto de la tarde limpiando el bosque antes de regresar a la base de Playa Tambor. El Departamento de Conservación de Recursos Naturales de Playa Tambor le ha solicitado que elabore:

1. Una descripción de la estructura funcional más adecuada de cada brigada.
2. Una descripción de los puestos que se deben comprender en cada brigada.
3. Una descripción de los requerimientos para cada puesto.
4. Una sugerencia o dos sobre los parámetros que conviene establecer para estimar la manera en que cada brigada lleva a cabo su labor. Sabiendo que cada brigada recorre a pie todos los días una distancia de no menos de ocho kilómetros y teniendo en cuenta el peso de los arbolitos, el abono, el agua y los alimentos necesarios, ¿qué parámetros recomienda usted? ¿Qué recursos humanos y qué tiempo necesitarían las autoridades para cubrir el área con cinco mil nuevos retoños?

CASO DE ESTUDIO 4-2
DISEÑO DE PUESTOS EN PASTELES DE CREMA CHANTILLY

Varios miembros del personal docente de la Facultad de Contadores Públicos de la Universidad de Occidente han mantenido durante años una relación social de gran amistad y cooperación. Todos los años los integrantes del grupo hacen un plan para recaudar algunos fondos, que después utilizan para efectuar donativos y organizar una reunión social. Para su sorpresa, la iniciativa del año pasado —comercializar pasteles y galletas de alta calidad en toda la ciudad— les permitió lograr ingresos muy superiores a lo esperado. Los pedidos se incrementaron en forma exponencial, la demanda de productos sigue creciendo y la rentabilidad del esfuerzo ha llevado a que los integrantes acuerden formalmente la creación de una empresa, Pasteles de Crema Chantilly, con ánimo de lucro.

La maestra Lourdes Fournier, quien originó la idea y se ha constituido en directora de la nueva empresa, ha notado que en el curso de los tres últimos meses ha ocurrido con frecuencia que más de dos o tres personas se concentran en las actividades de preparación y horneado de los pasteles, pero que en muchas ocasiones no ha habido alguien que pueda proceder a los necesarios repartos. Casi siempre ha habido dificultades en lograr que alguien vaya a hacer las compras de materiales frescos, como la fruta necesaria en varias recetas, pero el aspecto de cobros ha funcionado satisfactoriamente, gracias a su intervención personal.

Las funciones que es necesario llevar a cabo son como sigue:

Compra de ingredientes frescos y otros insumos: 8 horas semanales

Preparación y horneado de pasteles y galletas: 16 horas semanales

Empacado y alistado de la mercancía: 6 horas semanales

Distribución de pasteles y galletas: 10 horas semanales

Atención telefónica a clientes: 6 horas semanales

Aspectos contables, incluyendo cobros, preparación de libros, pago de impuestos y mantenimiento de permisos: 4 horas semanales.

El personal de que se dispone es como sigue: Mario Tamayo, Carlos Gallegos, Julia Mugica, Estefanía Salazar y Roberta Robinson.

La maestra Fournier lo ha llamado a usted para que le ayude a diseñar los puestos necesarios para la pastelería. Ella va a hacerse cargo de los aspectos contables, pero desea tener un auxiliar que dedique no menos de una hora a la semana a los aspectos contables, para estar enterado de las actividades que se llevan a cabo. Por lo demás, Lourdes Fournier está dispuesta a laborar de manera equivalente a los otros integrantes del equipo.

1. ¿Cómo estructuraría usted los puestos de Pasteles de Crema Chantilly? Presente un cuadro general con un diseño de puestos para la empresa.
2. Mario Tamayo ha explicado que no puede trabajar más de tres horas semanales: ¿cómo afecta eso su diseño de puestos?

3. Roberta Robinson acaba de iniciar un tratamiento de los ojos que le impide conducir un vehículo durante un mes. ¿De qué manera se puede suplir su ausencia?
4. Carlos Gallegos desea que se le incluya en el proceso de preparación y horneado de pasteles y galletas, pero manifiesta también su disponibilidad para manejar cuatro horas semanales en el reparto de los productos. ¿Cómo encaja su petición en el plan que usted está elaborando?
5. Julia Mugica manifiesta que está dispuesta a trabajar en el proceso de empaque de los productos sólo dos veces al mes. ¿Es posible complacerla y al mismo tiempo mantener un balance general de las labores de todo el equipo?

Capítulo 5
Planeación del capital humano

El futuro de la humanidad nadie lo puede adivinar, pero estoy convencido de que sí lo podemos inventar, a través de sembrar hoy lo que mañana desearíamos cambiar, por ello nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo.

Mahatma Gandhi

Los gerentes disfuncionales viven al día, sin preparación para los nuevos desafíos. Su conducta no obedece a razones religiosas, sino a su falta de planeación para el futuro. Son incapaces de pensar en términos que no sean de gratificación instantánea. Tienen extrema renuencia a planear para el futuro, tanto en lo que se refiere a ellos mismos como para su producto o el personal a su cargo.

David Lewin
Nueva York, 2003.

Una cosa es indudable: no se puede planear el futuro en términos del pasado.

Edmund Burke, parlamentario inglés del siglo xviii, en una carta a un miembro de la Asamblea Nacional.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** la relación que existe entre planeación estratégica y planeación de los recursos humanos.
2. **EXPLICAR** por qué las organizaciones grandes utilizan la planeación de recursos humanos más que las pequeñas.
3. **IDENTIFICAR** los factores que caracterizan la demanda de capital humano de una organización.
4. **DESCRIBIR** las desventajas de los métodos que se utilizan para estimar la demanda de capital humano.
5. **EXPLICAR** la importancia y la función de los inventarios de habilidades en el desarrollo de planes de sucesión en el puesto.
6. **RECOMENDAR** soluciones para situaciones de exceso o carencia de personal.

planeación
Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una empresa, una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria o departamento, etcétera.

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el personal que tengan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.

En ocasiones, la estrategia corporativa no necesariamente requiere que los dirigentes de una empresa planeen una expansión ininterrumpida; por el contrario, en determinadas circunstancias deben contemplar una reducción en la escala de sus actividades, o incluso una terminación total.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de talento.
- Conduce a una valuación estratégica de sueldos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Procter & Gamble busca personal

Los autores Douglas A. Ready y Jay A. Conger ilustran en la edición de junio de 2007 de la prestigiosa publicación *Harvard Business Review* un caso claro de beneficios obtenidos por una organización gracias a su participación activa en el proceso de planeación estratégica: El gigantesco consorcio multinacional Procter & Gamble necesitaba identificar a un dirigente que se hiciera cargo de una pujante joint venture recién iniciada en Arabia Saudita. La posición requería un ejecutivo con experiencia en los mercados emergentes del mundo en desarrollo, y que ya hubiera trabajado en el escenario internacional, de preferencia en el mercado de detergentes domésticos. Finalmente, el candidato debía estar dispuesto a trasladarse en muy corto tiempo a Arabia Saudita. Para los departamentos de capital humano de la mayor parte de las corporaciones, identificar y contratar a un ejecutivo con esas características podría significar el inicio de un complejo trámite, incluyendo contactos prolongados con candidatos internos y externos. Asimismo, en el contexto de ciertas organizaciones es claro que cabría la posibilidad de que la búsqueda del ejecutivo no fuera fructífera. En el caso de Procter & Gamble, sin embargo, sólo fue necesario inspeccionar la base de datos de talento gerencial que se mantiene internamente, que permitió identificar a cinco candidatos viables en cuestión de minutos. Al cabo de poco tiempo, se logró identificar al candidato ideal. El nuevo gerente de la operación saudita de Procter & Gamble se encontraba instalado en su nueva oficina a solamente tres meses de haberse iniciado el proceso de identificar el talento requerido.

- Lleva a la disminución de costos de rotación.
- Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones medianas y pequeñas pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar insuficiente, debido a la escala reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la planeación del capital humano no justifican sus costos, en muchos casos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

La demanda de recursos humanos

A fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro. Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que distinguen a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

Causas de la demanda

Toda organización se mueve por factores claves externos o macroambientales, como son:



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Toyota: ¿éxito o fracaso?

En su edición de 20 de junio de 2007, el diario estadounidense *The Wall Street Journal* documenta la preocupación de la cúpula administrativa de la corporación Toyota, con sede en Tokio, por la posibilidad de finalmente aventajar en ventas a sus competidores estadounidenses, los directivos de la división Norteamérica instalaron numerosas plantas productoras de vehículos en diversas partes del país. Así, ganaron la "batalla de las ventas", porque a partir de 2006 Toyota ya aventaja a las empresas estadounidenses en términos de unidades vendidas. No obstante, esto les produjo otro problema: los costos de producción en la sede corporativa de Japón han descendido considerablemente, con el efecto de que la empresa puede encontrarse ahora con un problema de capacidad excesiva y un número redundante de plantas. La cúpula corporativa debe proceder a planear el futuro de la empresa con ese dato en mente.

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Supermercados Pomona: la demanda como política de recursos humanos

Entre las políticas corporativas de la cadena Supermercados Pomona, de Santiago de Chile, se incluye la norma de mantener personal en grado proporcional a la demanda de productos en sus respectivos departamentos. La sección de productos de limpieza, por ejemplo, cuenta en la actualidad con dos dependientes por supermercado. En el caso del departamento de lácteos se ha presentado una tendencia al descenso en los niveles de ventas, porque el público chileno está reduciendo su consumo de productos como mantequilla, crema natural y quesos de alto contenido graso. Al mismo tiempo, el departamento de frutas y verduras experimenta cierto incremento en las ventas, porque el consumo de vegetales frescos va en aumento. La gerencia de personal recomienda un ligero aumento de personal en frutas y verduras, y una ligera reducción en el área de lácteos, pero al mismo tiempo deja constancia de que no es posible predecir la evolución futura de las preferencias de los consumidores chilenos.

PESTE
Son los factores externos del medio ambiente que afectan a las organizaciones.

Políticos: las leyes y reglamentos cambiantes.
Económicos: los precios de las materias primas, de los energéticos, de los fletes, tipo de cambio.
Sociales: educativos, demográficos, nuevas tendencias.
Tecnológicos: cambios de tecnología en las diferentes industrias e innovaciones.
Ecológicos: el desarrollo sustentable cada día es más relevante.

Una forma de recordar estos factores es mediante el acrónimo PESTE, de *p*olíticos, *e*conómicos, *s*ociales, *t*ecnológicos y *e*cológicos.

Estos factores externos influyen en la demanda de recursos humanos de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto otros no lo están, como ilustra la figura 5-1.

EXTERNAS	ORGANIZATIVAS	LABORALES
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

FIGURA 5-1 Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Desafíos externos

Los cambios que se operan en el entorno en el que existe y funciona la organización son de difícil predicción a corto plazo, y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social incluyen los de naturaleza política o legal, y son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otras ocasiones, es obvio el efecto que tendrán sobre la organización.

Los cambios tecnológicos son difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de capital humano de la organización. Por ejemplo, muchos consideraron que la introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocaría desempleo masivo. Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de auxiliares de contabilidad y expertas mecanografistas, en tanto incrementaron la oferta de empleos en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet. El creciente uso de las computadoras lleva a las compañías a reducir el tamaño de sus operaciones en ciertos departamentos, en tanto otros deben incrementarse de manera considerable.

Decisiones de la organización

Las organizaciones se plantean dos tipos de objetivos: los objetivos a largo plazo y los de carácter operativo. Los objetivos permanentes —lograr la máxima rentabilidad financiera de la operación suele ser uno de ellos— cambian muy poco. Los objetivos de carácter operativo pueden modificarse con frecuencia, porque una organización responde de diversas maneras a los cambios que percibe en su entorno. La organización puede responder a una nueva situación emitiendo decisiones que alteran y modifican



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La tecnología de la información en los recursos humanos

La industria de tecnología de la información (TI) tiende a crecer a nivel mundial y a ser parte importante en el entorno de los negocios actual; no hay empresa grande ni pequeña que no utilice TI. Según un pronóstico de la firma consultora IDC, de México, las empresas gastan en hardware 54%; en software 16% y en servicios de TI 30%; esto es porque las organizaciones comprenden que la TI les ayuda a mejorar sus procesos y a incrementar su productividad. Una parte prometedora de la industria de TI es la de aplicaciones que ayude a las empresas a optimizar su hardware. Éstas pueden ser tan sencillas que se basen en los programas de Office, o tan complejas como los sistemas de planeación de recursos humanos como los que ofrece SAP o Meta4, también hay aplicaciones para el control de la seguridad y de producción, entre muchas otras.

Fuente: Con información de Aída Ulloa, "Crecerán las ventas de la industria de TI", *El Universal*, México, sección Finanzas, 21 de septiembre de 2007, p. B6.

sus planes estratégicos, que establecen objetivos como lograr determinadas tasas de crecimiento y penetración del mercado, o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

A medida que cambian, los nuevos objetivos determinan la cantidad y características del personal que será necesario a futuro. Para lograr objetivos a largo plazo, los gerentes y directivos de la empresa, junto con los especialistas de capital humanos, deben formular planes de recursos a largo plazo. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante presupuestos, que por lo general tienen validez de uno o dos años. Mediante los incrementos o reducciones de presupuesto, las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de su capital humano.

Los *pronósticos de ventas y producción* no son tan exactos como los presupuestos que determina la compañía, pero pueden constituir indicadores rápidos de los cambios a corto plazo en la demanda de capital humano.

El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de capital humano. Cuando en una organización se genera una nueva operación (como podría ser el caso en una planta embotelladora de bebidas gaseosas que se decide a lanzar al mercado un nuevo sabor, o de una ensambladora de automóviles que inicie la producción de un nuevo modelo), el tiempo necesario

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los recursos humanos en la planeación de una fusión

De acuerdo con una investigación de Luis Felipe Trigo, experto en recursos humanos de PeopleSoft, cuando se deciden fusionar dos empresas, ya sea porque busquen una mayor penetración en el mercado, vincular negocios relacionados, lograr economías de escala o la estabilidad del negocio, entre otras, la mitad de estos intentos fracasa debido, principalmente, a que no consiguen integrarse debidamente ambas entidades en cualquiera o en todos de los siguientes aspectos: gente, sistemas y procesos. La administración del capital humano es una función que tiene que ver con estos tres aspectos y, por ende, se le debe involucrar en el proceso de planeación y ejecución de la fusión. No obstante, pocas veces se le toma en cuenta debido a que se enfocan en aspectos de producción o financieros, o bien, se le considera tan complejo que se le deja de lado.

La alineación de las prácticas y políticas de recursos humanos con los objetivos de la fusión debe considerar los siguientes aspectos:

1. Análisis de las diferencias culturales y decisión del curso de acción.
2. Evaluación y alineación de los planes de compensación y beneficios.
3. Evaluación, elección e implementación del modelo de servicios de recursos humanos.
4. Desarrollo de objetivos concretos de retención y los programas correspondientes.
5. Creación de la nueva estructura organizacional.
6. Integración de sistemas de nómina y otros.

Fuente: Con información de Luis Felipe Trigo Boix, "Fusiones, la función de los recursos humanos", Intermanagers, en http://www.intermanagers.com.mx, consultado el 5 de noviembre de 2007.

para poner en marcha todo el programa idealmente debe ser suficiente para desarrollar planes de capital humano a mediano y largo plazo.

Cuando las nuevas actividades se originan en una fusión o adquisición de una empresa, es necesario proceder a una revisión completa de todos los planes de capital humano. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar de manera profunda las necesidades de capital humano de las compañías. De forma similar, el nuevo diseño de puestos hará que se modifiquen las calificaciones que es necesario pedir a los actuales y a los futuros empleados.

Adquisición
Constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías. Es una absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

Muchas fusiones fracasan porque las organizaciones no se complementan ni crean sinergias entre los colaboradores. Si chocan aspectos como el estilo directivo y la cultura organizacional, la nueva organización puede verse en dificultades. Cuando la corporación Procter & Gamble adquirió la firma Gillette, la directiva formó equipos regionales durante todo el año previo al anuncio de la integración física en ambas entidades, para garantizar el éxito de la cooperación entre los nuevos equipos. Procter & Gamble también adoptó una política de aprender de la otra parte, dándose la libertad de dejar de lado algunas prácticas y de ir adoptando otras.

Factores de la fuerza de trabajo

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos involucran a un número considerable de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe llevar a cabo, siempre teniendo en cuenta los nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Técnicas de detección de tendencias

Las *técnicas para la detección de tendencias* en el campo del capital humano consisten en diversas prácticas orientadas a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal. Como ilustra la figura 5-2, estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicadas técnicas. Incluso las más avanzadas técnicas de predicción no son confiables; en el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones. La mayor parte de las compañías sólo llevan a cabo estudios informales sobre el futuro inmediato. A medida que adquieren experiencia en el proceso de detectar sus necesidades a futuro en el campo de capital humano, recurren a técnicas de creciente complejidad. Cada uno de los métodos mencionados en la figura 5-2 se explican a continuación.

Utilización de expertos

Los *pronósticos formulados por expertos en el área* son las opiniones que emite un grupo especialistas de las necesidades del capital humano a futuro que son parte de la organización. Dado que los gerentes de línea efectúan la mayor parte de las decisiones de contratación, los especialistas en planeación del capital humano deben emplear mé-

UTILIZACIÓN DE EXPERTOS	PROYECCIÓN DE TENDENCIAS	OTROS MÉTODOS
Decisiones informales y rápidas	Extrapolación	Análisis y planeación de presupuestos
Estudio formal de expertos en el área	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de grupo nominal	Análisis estadístico	Modelos de computadora
Técnica de Delfos		

FIGURA 5-2 Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro

todos que les permitan informarse sobre las necesidades de personal de esos gerentes. En las organizaciones de menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de personal posean toda la información necesaria. En organizaciones de mayores dimensiones, el método más sencillo consiste en efectuar un sondeo entre los gerentes que constituyen la autoridad de última instancia sobre las necesidades de personal de los departamentos de una compañía.

Este proceso puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario, o una discusión sobre el tema, que utilice la *técnica de grupo nominal*. En esta dinámica, se presenta a un grupo de gerentes un tema básico, como por ejemplo: "¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de capital humano para el año entrante?". Cada uno de los participantes (entre cinco y quince) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos diez minutos, se procede a discutir las sugerencias en grupo y se anotan las nuevas iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro de mayor importancia.

Si este panel de expertos no consigue ponerse de acuerdo mediante la técnica de grupo nominal, puede utilizarse una técnica de sondeo de opiniones llamada *técnica de Delfos*, en memoria de la práctica de los antiguos griegos de consultar al oráculo para conocer el futuro. En esta dinámica se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. En ese punto, los especialistas en planeación de capital humano actúan a manera de intermediarios, resumen las respuestas obtenidas, e informan a los expertos sobre los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a los expertos, para conocer su opinión. El proceso se repite, hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Por lo general, cuatro o cinco sucesivas fases del proceso son suficientes para llegar a resultados concretos. Por ejemplo, el departamento de capital humano puede sondear la opinión de todos los supervisores y gerentes de producción, hasta lograr un consenso, para determinar el número de nuevos integrantes del equipo de la compañía que será necesario contratar el año entrante.

Proyección de tendencias

Es posible que la técnica más rápida para determinar tendencias a futuro sea la de analizar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación. La extrapolación requiere extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras.

La indexación consiste en un método para estimar las necesidades futuras, mediante la cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la tasa que existe entre la compañía, el número de trabajadores en los departamentos de producción y las cifras de ventas de la misma.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones poco exactas a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa, y los factores como la dinámica de la organización y su componente tecnológico, permanecerán constantes, lo cual sólo en raras ocasiones ocurre en la práctica. Estos métodos no permiten gran precisión para determinar proyecciones a largo plazo. Los *análisis estadísticos*, de mayor complejidad, permiten contemplar factores como las variantes en la demanda externa de un producto.

Otros métodos

Existen otras técnicas para que los planificadores puedan establecer sus necesidades de recursos humanos a futuro. Una de ellas es *el análisis y planeación de presupuestos*. Las organizaciones que necesitan proceder a la planeación de su capital humano por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para nuevos empleados. Mediante estos datos, más extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluyendo renuncias, terminaciones, jubilaciones, etcétera), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de capital humano. Los pronósticos a largo plazo se pueden establecer partiendo de los planes a futuro de cada departamento o división.

Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar *el análisis de nuevas operaciones*, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de *modelos de computadora*, mediante las cuales se utilizan fórmulas



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Manpower sube su estimación de empleo

La Encuesta de Expectativas del Empleo Manpower del último trimestre de 2007 reporta una tendencia positiva en generación del empleo en México para principios de 2008, que podría durar hasta 2009. Según el sondeo realizado a 4 804 empleadores, 31% proyecta aumentar su plantilla laboral en octubre, noviembre y diciembre; en tanto que 58% se mantendrá igual y sólo 10% estima que disminuirá. Esto da como resultado una tendencia neta de 21%, superior a la del mismo periodo de 2006. Este sondeo se basa en el ambiente positivo del mercado laboral, lo que hizo que Manpower modificara sus estimaciones de 700 mil a 800 mil nuevas plazas.

Fuente: Con información de Fernando Pedrero, "Mejora el panorama para la generación de empleos", *El Universal*, sección Finanzas, México, 19 de septiembre de 2007, p. B-1.

matemáticas que de manera simultánea combinan la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y pronósticos de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de obtención de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que se efectúan de manera real en la demanda de capital humano se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que utilizan las computadoras.

Existen cuatro niveles de complejidad en la detección de tendencias de necesidades de capital humano, que se sintetizan en la figura 5-3, y que van desde las discusiones informales hasta sistemas avanzados de utilización de modelos de computadora. Las técnicas más complejas se utilizan en organizaciones grandes, que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

En el ámbito internacional estas técnicas se deben emplear con mucha cautela, porque las diferencias culturales y los elementos políticos pueden conducir a escenarios —y resultados— muy distintos.

Requisitos de capital humano

En la figura 5-4 se presenta una perspectiva general de las consideraciones principales que se llevan a cabo al estimar la demanda de recursos humanos. En ella se demuestra que los pronósticos traducen las causas de la demanda en planes a corto y largo plazo, y en general en una determinación de las necesidades de personal de la organización.

Los planes a largo plazo que resultan del proceso constituyen una estimación de las *probables* necesidades. En muchos casos se omiten números y cantidades específicos porque el nivel de precisión inicial suele ser bajo. Sin embargo, a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo, sus pronósticos van ganando en precisión.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden presentarse en la forma de un *gráfico de necesidad de personal*, como se ilustra en la figura 5-5. Estos gráficos incluyen listas de todas las futuras necesidades de personal para cada tipo de trabajo.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Progreso gradual de planeación de recursos humanos			
• Detección de necesidades a corto plazo.	• El presupuesto empieza a incluir necesidades de recursos humanos a futuro.	• Se formaliza el análisis de tendencias sociales: profesionales, demográficas, culturales, etcétera.	• Se formalizan modelos de acción: qué hacer en qué circunstancias
• Informal y subjetiva.	• Se empieza a formalizar el proceso.	• Recursos humanos empieza a apoyar la toma de decisiones, detectando necesidades periódicas o predecibles.	• Se establecen planes de contratación o despidos a largo plazo
			• Se planea el curso de acción a varios años.

FIGURA 5-3 Niveles de complejidad en la selección de necesidades de personal

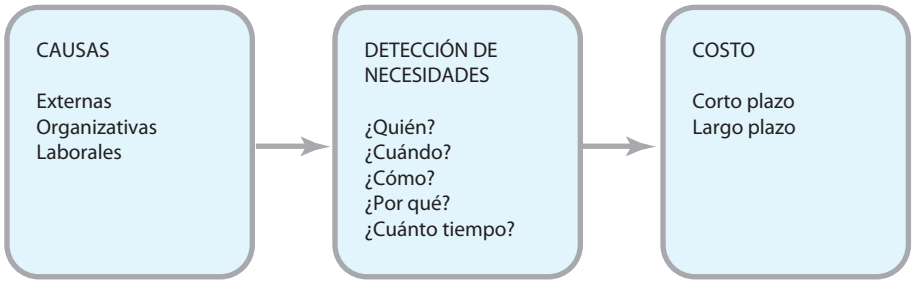


FIGURA 5-4 Demanda de recursos humanos a futuro

La lista puede basarse en un número específico de necesidades que dependen de la precisión de los pronósticos iniciales. Estos gráficos no son del todo completos o de absoluta precisión, y sólo constituyen aproximaciones, pero permiten a los especialistas de capital humano hacer frente a las necesidades a corto plazo. Contribuyen a que los distintos departamentos operen mejor y pueden mejorar la imagen del departamento de personal.

Cuando poseen pronósticos específicos de necesidades de capital humano a futuro, los especialistas pueden actuar de manera más proactiva y sistemática. Por ejemplo, al analizar la información contenida en la figura 5-5 se determina que la compañía Papeles Industriales debe contratar a cerca de 32 nuevos trabajadores cada tres meses.

PAPELES INDUSTRIALES, S.A.
CUADRO DE CONTRATACIÓN

Fecha _____

Código del	Nombre del puesto		Fecha en que se producirá la vacante (mes)												
100-32	Mezclador de pulpas		128												
100-33	Tomador de lecturas de pulpa		3												
100-84	Despachador de remesas		24												
100-85	Supervisor de turno		5												
100-86	Químico de pulpa	Control de calidad	5												
200-17	Vigilante de planta	Seguridad industrial	2												
300-12	Operador de montacargas	Transportes internos	1												

FIGURA 5-5 Gráfico de necesidades de personal (cuadro de contrataciones de una empresa)

Este dato permite que el departamento de personal planee su campaña de reclutamiento para que esta esencial fase se lleve a cabo con suficiente antelación cada tres meses de manera continua.

En el curso del proceso de reclutamiento, la planeación avanzada permite al departamento de capital humano verificar de manera adecuada las características de todos los solicitantes de trabajo, para seleccionarlos y que puedan presentarse a trabajar a tiempo. Los reclutadores, asimismo, podrán informar a los candidatos (los nuevos trabajadores), sobre cuándo desean que se presente en el puesto. Este tipo de cuadro o gráfica permite a los departamentos de capital humano operar de manera proactiva y obtener un máximo de rendimiento en el ciclo total del empleo.

La oferta de capital humano

Una vez se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes son susceptibles de ser promovidos, transferidos, o en algunos casos pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna, compuesta de los empleados actuales, y la externa, que incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Evaluación de la oferta interna

Como ilustra la figura 5-6, los planificadores llevan a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo, con el fin de conocer el potencial que tienen sus trabajadores actuales. Dicha información permite a los planificadores estimar de manera tentativa las vacantes que se pueden llenar mediante la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los *cuadros de reemplazo potencial*. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante, si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado y ésta aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual.

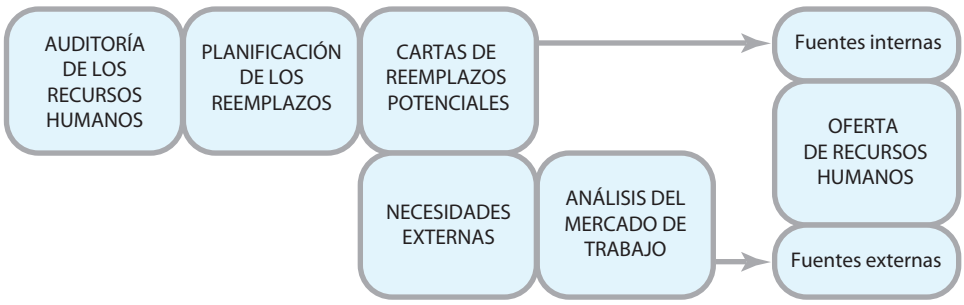


FIGURA 5-6 **Factores que determinan la oferta futura de recursos humanos**

Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de capital humano. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

Auditorías de recursos humanos

Las auditorías del capital humano de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Las auditorías del personal a nivel inferior al gerencial se concentran en las habilidades funcionales de cada individuo; las del personal a nivel gerencial se concentran en sus habilidades administrativas. Un resumen de este tipo proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que se comprende en la fuerza de trabajo con que cuenta en la actualidad la empresa.

La figura 5-7 ilustra un inventario de capital humano, dividido en cuatro partes. La parte I se puede rellenar mediante la información contenida en el expediente de cada empleado que el departamento de recursos humanos mantiene. En esta sección se identifica el título del empleado, su experiencia, edad y trabajos anteriores. La parte II tiene por objetivo proporcionar información sobre las habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Al examinar estos puntos, los planificadores pueden hacerse una idea de las habilidades que distinguen al empleado. El departamento de recursos humanos puede obtener estos datos mediante entrevistas con el empleado, a través de un formulario especial distribuido por correo electrónico, o mediante una conversación directa, que puede ser personal o telefónica.

Esta información se actualiza de manera regular. La mayor parte de las organizaciones mantiene normas que estipulan que los empleados deben comunicar los cambios importantes que afectan su desempeño, pero en ocasiones es necesario insistir en que la información se comunique de manera oportuna.

El jefe inmediato del empleado resume el futuro potencial del individuo en la parte III del formulario. El desempeño, el grado de preparación que muestre para una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especiales se registran en esta sección. Al firmar el documento, el jefe directo garantiza que el empleado ha sido evaluado por una persona que tiene un conocimiento directo sobre su manera de trabajar. La parte IV, al final del documento, sirve a manera de lista de comprobación y para añadir al documento las sucesivas evaluaciones del desempeño del empleado, lo cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre el empleado.

Los inventarios de capital humano con frecuencia se preparan en forma electrónica, para permitir que de manera regular se efectúe una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes disponibles. Las organizaciones de grandes dimensiones, como las corporaciones multinacionales, utilizan bases de datos para llenar las vacantes de diversas áreas de la corporación. En estos casos es importante mantener actualizado el sistema y la información, porque de otra manera se corre el riesgo de no promover a una persona que merecía una oportunidad.

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de capital humano se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo, a niveles más altos, la siguiente información:

CROYDON, S.A.
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
FORMA 2/16
FORMULARIO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. Nombre: _____ 2. Número de empleado: _____
3. Puesto: _____ 4. Edad: _____
5. Experiencia (número de años en el puesto): _____
6. Fecha de contratación: _____ 7. Puestos anteriores dentro de CROYDON: _____

PARTE II (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que pueden utilizarse en la empresa): _____
9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar: _____
10. Áreas de responsabilidad (describa brevemente las áreas que están a su cargo): _____

a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos: _____
b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad: _____
c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones: _____

11. Educación formal y capacitación especializada.

a) Formación académica (señale los años cursados)
- ■ Primaria
- ■ Secundaria
- ■ Preparatoria o Bachillerato
- ■ Escuela comercial
- ■ Escuela técnica
- ■ Universidad
- ■ Cursos de posgrado

b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)
Curso: _____
Curso: _____
Curso: _____

PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

12. Evaluación general del desempeño: _____
13. Potencial para promoción: _____
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? _____
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: _____
16. Firma del supervisor: _____ 17. Fecha: _____

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)

18. ¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?
SÍ _____ NO _____
Preparado por: _____ Firma: _____

FIGURA 5-7 Formulario de inventario de recursos humanos

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto que maneja el empleado.
- Deberes de sus subordinados.
- Capacitación gerencial que ha recibido.
- Labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño.

Planeación de la sucesión

La información que se obtiene mediante las auditorías de capital humano permite a los planificadores tomar decisiones sobre promociones y transferencias. La *planeación de la sucesión* es el proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Dado que las decisiones sobre promoción, por lo general, las efectúan los gerentes operativos, el departamento de recursos humanos se encarga sólo de

La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El reclutamiento interno en Aeropuertos Argentina 2000

Desde hace ya un tiempo la dirección de Recursos Humanos de Aeropuestos Argentina 2000, empresa dedicada a la administración de 32 aeropuertos en la República de Argentina, ha implantado un programa de reclutamiento interno. Según la directiva, este programa les ha proporcionado varios beneficios, entre ellos les permite realizar un proceso de selección más económico y rápido. El personal que se selecciona tiene mayor compromiso con el puesto y está motivado, y tiene una mayor aspiración a desarrollarse.

El proceso de reclutamiento interno pasa por las siguientes etapas:

- Se ubica en la base de datos de Aeropuertos Argentina 2000 a los talentos que pueden ser promovidos para determinado puesto.
- Se verifican los currícula de los candidatos, así como sus antecedentes y su última evaluación de desempeño.
- Se hace una invitación a los candidatos para que participen en la selección
- Se realizan dinámicas grupales en las que se observa la interacción de los participantes.
- Se entrevista de manera individual a los candidatos, enfocándose en su historial académico, los resultados de las dinámicas grupales y sus vivencias en la organización.
- Se realizan actividades lúdicas con el fin de descubrir la creatividad y nivel de improvisación del candidato, su relación con el contexto, trabajo en equipo y posicionamiento frente al grupo.

Una vez terminadas todas las etapas, se analizan los resultados de las observaciones y se selecciona al empleado que ocupará el puesto. El proceso de reclutamiento interno no termina ahí, el departamento de Recursos Humanos debe realizar un plan de capacitación.

Fuente: Con información del sitio de Aeropuertos Argentina 2000, en www.aa2000.com.ar; y de Verónica Agejas y Laura Scarpa, "Las directivas de empleos de Aeropuertos Argentina 2000 cuentan cuáles son hoy las principales ventajas del reclutamiento interno", Bumeran.com, en http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/77230/ventajasdelreclutamientointerno.html, consultado el 5 de noviembre de 2007.

asesorar. Estos planes de sucesión son de considerable complejidad y requieren tiempo para su preparación, por lo que en muchas empresas su uso se limita a los niveles superiores y a empleados que aunque clasificados a niveles intermedios muestran potencial para ocupar puestos de alta responsabilidad gerencial.

Al identificar sucesores adecuados para el personal clave de la organización, las corporaciones se aseguran de lograr llevar a cabo una serie de transmisiones de mando que son de capital importancia para toda la empresa. La planeación de la sucesión no sólo contribuye a promover al personal actual; también ayuda a la creación de una dinámica en que las personas con potencial se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Asimismo, permite la identificación de áreas en las que se van a producir vacíos de talentos, abriendo la oportunidad para que mediante asignaciones especiales, rotaciones de puestos, capacitación y otras formas de desarrollo, los candidatos puedan prepararse para aceptar responsabilidades más complicadas.

Una ventaja adicional de la planeación efectiva de la sucesión puede ser el logro de una cultura corporativa de mayor homogeneidad. Cuando la corporación lleva a cabo decisiones que se basan en adecuados cuadros de sucesión, las promociones tienden a hacerse internamente, llevando a que los niveles directivos se compongan de personas que han ido obteniendo experiencia en diversos departamentos y funciones de toda la entidad. En el mundo corporativo actual las compañías se fusionan, se reemplazan y se complementan de distintas maneras, y una adecuada sucesión permite mantener la indispensable cohesión en circunstancias de transición.

Las compañías multinacionales llevan a cabo transferencias de personal de un país a otro con relativa frecuencia. La obligación de llevar a determinado grupo de ejecutivos



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La sucesión de Carlos Slim

Cuando se es el hombre más rico de América Latina y uno de los principales accionistas del grupo más fuerte y con mayores rendimientos de esa región, como Carlos Slim Helú, hablar de plan de sucesión cobra una importancia vital. Así, cuando en noviembre de 2004, Carlos Slim Helú anunció su retiro de los consejos de administración que presidía, más de uno tembló por cómo pudieran recibir la noticia los mercados. No obstante, ya se esperaba que la sucesión recayera en sus dos hijos: Carlos Slim Domit, quien toma la presidencia de Grupo Carso, Grupo Sanborns, US Commercial Corp. y Telmex; y de su hijo menor, Patrick, está al frente de América Telcom, Grupo Telvista y América Móvil. Mientras que Marco Antonio, el de en medio dirigía ya Grupo Financiero Inbursa. Además, es sabido que Slim no se alejará del negocio, pues será el presidente honorario en casi todos los negocios del Grupo Carso.

Al parecer Slim padre ya estaba preparando el camino a su sucesión, como lo indican las compras que realizó a principios de 2004 por casi 1 750 millones de dólares en América Latina, lo cual apuntala a Grupo Carso como uno de los más sólidos en el mundo.

Fuente: Con información de Grupo Carso en www.gcarso.com.mx; y de Diego Fonseca, "Adiós, Midas, adiós", *América Economía*, Santiago, núm. 291-292, 3 de diciembre de 2004, en http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=19453&Style=15624.

a trabajar en otras sociedades ejerce un profundo efecto sobre la filosofía de trabajo de todo especialista de capital humano. La planeación del capital humano en el campo internacional es mucho más compleja que en el área nacional. La necesidad de considerar aspectos como el lenguaje, los vínculos familiares, las diferencias culturales, la mudanza de un país a otro y los viajes de vuelta al país de origen hace que este aspecto de la administración de los recursos humanos vaya adquiriendo creciente importancia y complejidad.

Gráficas y resúmenes de reemplazos

A fin de consolidar los resultados de las auditorías de recursos humanos y alcanzar buenos resultados en la planeación de la sucesión, el departamento de recursos humanos trabaja junto con los ejecutivos de la organización para desarrollar gráficas de reemplazo, ilustradas en la figura 5-8, o cuadros y resúmenes detallados de reemplazo.

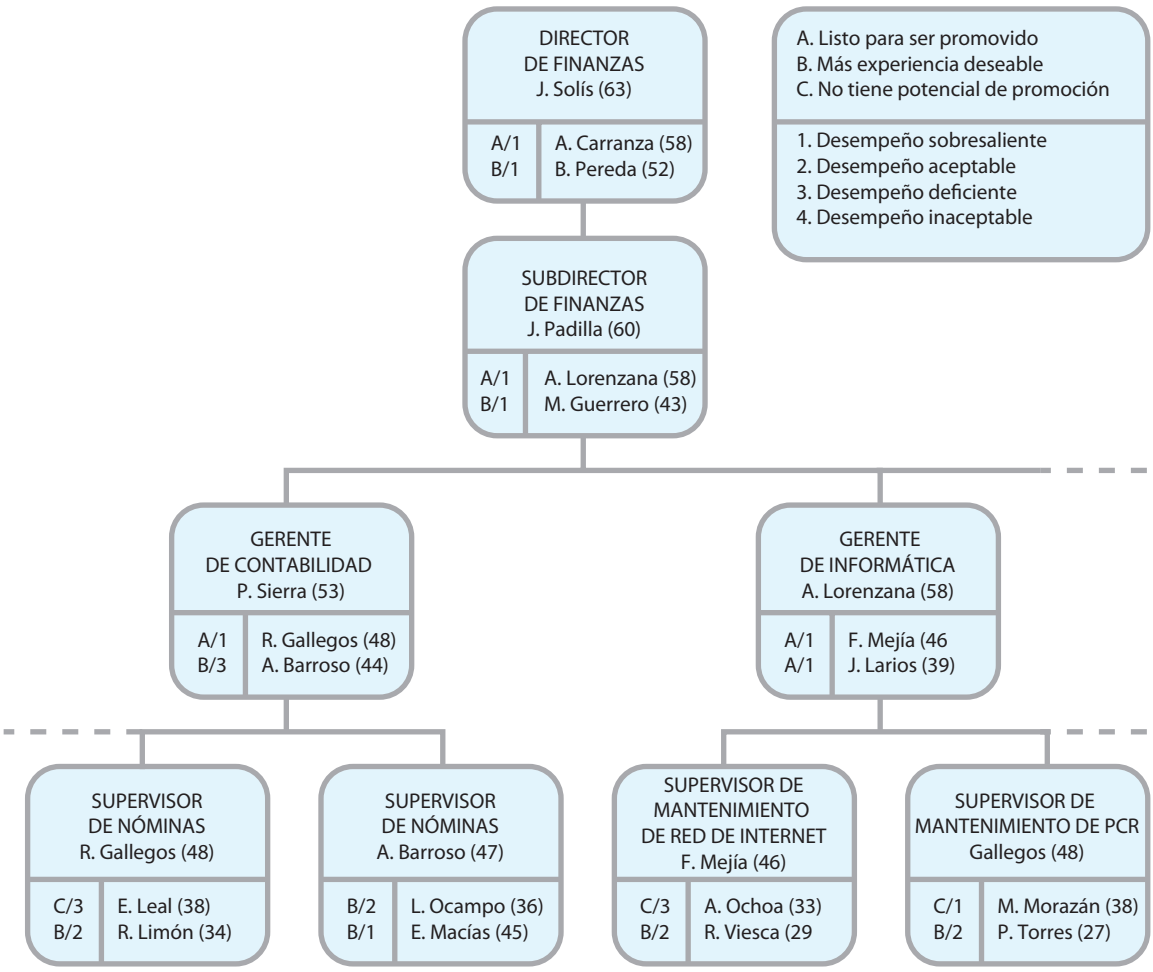


Figura 5-8 **Gráfica de reemplazo potencial**

CERVECERÍA UNIÓN PANAMERICANA
RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL

Puesto: Director de finanzas
Ocupante actual: Jorge Solís **Edad:** 63 años
Fecha probable de sustitución: V-2009 **Razón:** Jubilación
Nivel salarial anual: $120 000 **Experiencia en este puesto:** 14 años
Candidato 1: Alberto Carranza **Edad:** 58 años
Puesto actual: Auditor general **Experiencia en este puesto:** 4 años
Desempeño actual: *Sobresaliente* **Comentarios:** Ha obtenido evaluaciones de máximo nivel durante toda su carrera.
Potencial de promoción: Listo para ser promovido
Comentarios: Desempeñó de manera adecuada el puesto del señor Solís durante la enfermedad de cinco meses que sufrió este último.
Necesidades de capacitación: Es deseable una continua exposición a los cambios que se llevan a cabo en la política corporativa en el área de finanzas.
Candidato 2: Bernardo Pereda **Edad:** 52 años
Puesto actual: Gerente del departamento de cuentas por cobrar
Experiencia en el puesto actual: 6 años **Desempeño actual:** Aceptable
Comentarios: En el curso de los últimos dos años ha incrementado en 12% los niveles de cobros de cartera pendiente.
Potencial de promoción: Más experiencia deseable.
Comentarios: La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobranza. Es deseable que conozca mejor el proceso de preparación de presupuestos y control de inversiones.
Necesidades de capacitación: Maestría de contabilidad financiera y administración de recursos financieros. Mejoramiento en el manejo de instrumentos contables. Mayor familiarización con la información obtenida mediante Internet.

FIGURA 5-9 Resumen de reemplazo para un puesto gerencial de alta jerarquía

Las gráficas de reemplazo constituyen una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de capital humano.

La figura 5-8 muestra el mínimo de información necesaria para la toma de decisiones, pero muchas compañías incluyen también resúmenes de otras fuentes de información. La gráfica, basada en los organigramas corporativos, muestra los distintos puestos de la organización y el estado en que se encuentran varios candidatos potenciales. El potencial de promoción se basa en dos variables: el desempeño actual y la idoneidad mostrada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas de la labor del candidato. Las opiniones de otros gerentes, empleados del mismo nivel

y subordinados pueden contribuir a la evaluación del desempeño actual del candidato. En gran medida, el potencial de promoción se basa en el desempeño actual, y en los pronósticos que formulan los supervisores inmediatos de un candidato sobre el grado de éxito que va a lograr en determinado puesto.

El departamento de personal puede contribuir a estos pronósticos mediante la administración de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación. Las gráficas suelen incluir la edad de los candidatos, pero en algunos países es necesario tener en cuenta que las decisiones basadas en la relativa juventud o edad avanzada de los candidatos pueden ser contrarias a la legislación vigente.

Las personas que van a llevar a cabo la toma de decisiones encuentran en este tipo de gráficos información rápida y confiable, pero limitada. Para complementarla, y en ocasiones para sustituirla, la gerencia y los especialistas de capital humano desarrollan *resúmenes de reemplazos*, en los cuales se especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto y se indican sus puntos de relativa fuerza o debilidad. Como muestra la figura 5-9, estos resúmenes proporcionan un cúmulo de datos más completos. Gracias a esta información los ejecutivos de la empresa pueden llevar a cabo decisiones mejor sustentadas por datos sólidos.

La mayor parte de las compañías que llevan a cabo un proceso detallado de planeación de su capital humano mantiene un registro electrónico de su información, incluyendo sus inventarios de personal, de manera que los planificadores puedan actualizar y compilar resúmenes de reemplazos cuando sea necesario. Mediante éstos se hace posible también determinar qué posiciones carecen de candidatos potenciales para ocuparlas. A largo plazo permiten que tanto los gerentes de línea como el departamento de capital humano puedan asesorar al personal de manera adecuada, indicando las áreas en que deben prepararse mejor para ocupar futuras vacantes. A corto plazo, los resúmenes permiten, en el caso de una vacante para la que no exista un adecuado reemplazo, que la organización decida recurrir al mercado de trabajo externo para llenar una posición.

Las organizaciones que mantienen gráficas y resúmenes de reemplazos suelen establecer normas de estricta confidencialidad. Esta política sirve para dos propósitos: no sólo impide que circulen aspectos que la mayoría de las personas puede desear mantener en privado, sino que también evita que cunda un sentimiento de rechazo y desaliento entre las personas que no se incluyen en las listas para promoción.

Evaluación de la oferta externa

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos, la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción, o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de capital humano.

Necesidades externas

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de

la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, en especial en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde a los empleados actuales para que desarrollen su capacidad. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que vayan surgiendo. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.

Análisis de mercados laborales

El éxito en la tarea de identificar nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de captar talentos de los especialistas de capital humano. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como Administración de Recursos Humanos es que en el mundo de habla hispana, pese a las altas tasas de desempleo global que han aquejado a buena parte de las economías latinoamericanas, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel del desempleo general. En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene en niveles inferiores a 4%, lo cual en términos económicos constituye un nivel de empleo total. Por estas razones, se hace obvio que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Al margen de las tasas de desempleo que prevalezcan en determinado momento, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ingenieros japoneses en China

Durante décadas, las autoridades chinas han reconocido que la oferta interna de ingenieros hidráulicos es insuficiente, comenta Kamahori Miki en la edición de septiembre de 2006 de *The Japan Journal*. En 1996, el gobierno de la República Popular creó un Centro de Desarrollo de Recursos Humanos en el Ministerio de Recursos Hidráulicos. Gracias a los avances logrados en el proceso de capacitar a nuevas generaciones de ingenieros, es probable que las gigantescas construcciones que se adelantan en el occidente del país, para llevar allá agua de ríos como el Yang-Tzé, tengan adecuado suministro de ingenieros capacitados. Pese a los esfuerzos de las autoridades, es probable que el país siga necesitando atraer a técnicos extranjeros, con experiencia en conducción de aguas a zonas remotas. Esto, sin embargo, no implica que al contratar personal para el occidente chino se afecte de forma negativa a otra zona o país. Apunta el ingeniero japonés Sawada Hiromi, quien ha colaborado en diversos proyectos en el occidente chino: "Si determinadas áreas con condiciones geográficas y climáticas similares pueden intercambiar personal e información, es probable que se mejore el nivel general de servicios prestados en ambas áreas, y que ascienda la calidad de la capacitación que se suministra".

la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan el futuro de una compañía.

Actitudes de la comunidad

El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella, o que consideren operar en la zona, cobra importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

Aspectos demográficos

Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región, o de todo un país, son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo. Por fortuna para las empresas que planifican sus acciones a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles dentro de cierto margen.

Actualmente, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de fecundidad que no asegura el reemplazo generacional y sus poblaciones envejecen rápidamente en relación con los países del Tercer Mundo, que en ocasiones están siendo cada vez más jóvenes y poblados.

Los países desarrollados se están convirtiendo en países con falta de niños hoy en día, y con falta de jóvenes en unos pocos años más. Las proyecciones indican que tendrán una población en proceso de envejecimiento. Por su parte, los países subdesarrollados seguirán luchando para disminuir la pobreza de su población, pero es probable que también vean descender sus índices de natalidad, en el caso de América Latina.

Ejecución de los planes de recursos humanos

La figura 5-10 resume los conceptos claves que se han presentado en este capítulo. La parte de la izquierda identifica las causas principales de la demanda de recursos humanos; externas, internas y las relativas al mercado de trabajo. El efecto que ejercen estas causas o factores se evalúa mediante la asesoría de expertos en el área, determinando las tendencias de los datos disponibles y mediante otros métodos que permiten determinar la demanda de recursos humanos a corto y a largo plazos. Esta demanda se satisface mediante los recursos internos de la organización, promociones y transferencias, o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo.

Las posibilidades internas de obtener personal para ocupar determinadas vacantes se evalúan mediante diversos datos y documentos derivados del inventario del capital humano de la empresa, en tanto las fuentes externas de abastecimiento se identifican mediante el análisis del mercado de trabajo. Los resultados de ambos procesos de análisis permiten formular planes de capital humano. Éstos se ponen en práctica mediante programas internos y externos de suministro de personal.

Después de evaluar la oferta y la demanda de capital humano es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un *exceso en la oferta interna de capital*

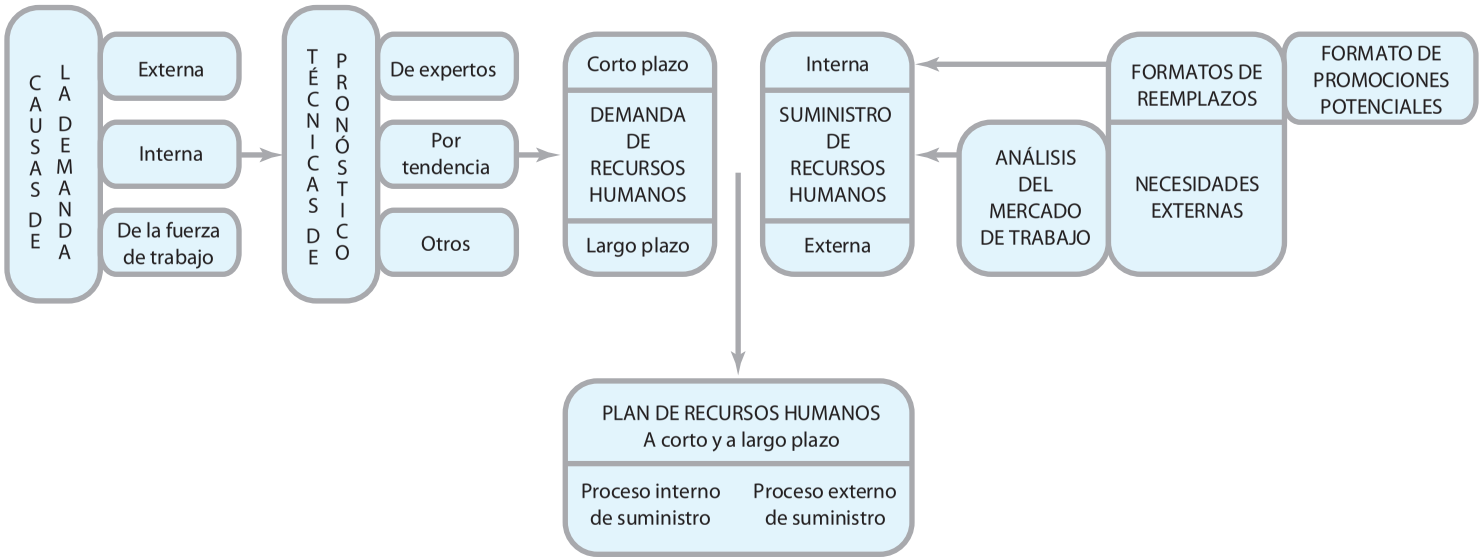


FIGURA 5-10 **Evaluación de la oferta y la demanda en la planeación de recursos humanos**

humano. La mayor parte de las compañías responde a una situación de ese tipo mediante el congelamiento de las contrataciones. En los términos de una política de este tipo, el departamento de recursos humanos deja de llenar las vacantes con contrataciones externas y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación del personal y abandono de la organización, por causas como jubilaciones, enfermedades, separaciones, etcétera, va corrigiendo poco a poco la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de *insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos*. En lo que toca a operaciones a corto plazo, los administradores de recursos humanos encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno, y deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden permitir mayor flexibilidad, y realizar diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, experiencia, capacitación y habilidades que permitirán su promoción.

El plan de capital humano de la empresa es una herramienta fundamental del sistema de información de recursos humanos, pues es una guía básica para el trabajo que llevan a cabo los reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas. Al saber cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de capital humano todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas.

Otro elemento importante del sistema de información sobre capital humano son los datos sobre puestos específicos de la organización. El capítulo anterior, que trató el análisis y diseño de puestos, muestra la forma en que los profesionales de la administración de recursos humanos recaban información sobre los puestos de su organización, con la cual puede proporcionar personal a su organización, y llevar a cabo el proceso de manera eficiente y efectiva.

Es probable que uno de los juicios más penetrantes sobre el área de la planeación de capital humano de una empresa lo haya efectuado el autor Gary Hamel. En el artículo que publicó en la revista *Fortune* en septiembre de 1994, Hamel afirmó:

> Actualmente el mundo se encuentra en constantes cambios. Vivimos ahora en un mundo globalizado, lleno de retos y oportunidades, donde es importante que los directivos se detengan a pensar en el futuro de su empresa.
>
> Muchas empresas en lugar de tener una visión sólida a futuro, sólo se preocupan por el presente, o en muchos casos basan sus decisiones en miradas constantes al pasado. Para lograr construir un futuro estable es necesario recurrir a la planeación para tener mayor información y tomar mejores decisiones. La planeación nos permite desarrollar una comprensión más profunda de los competidores, y determinar las tendencias de la industria, los cambios tecnológicos, demográficos, y las políticas reguladoras. La planeación implica prever, adelantarse a los hechos, estar preparados para el futuro y para que la compañía tenga el suficiente potencial para alcanzar sus metas.
>
> Para que una empresa sea altamente competitiva, sus directivos deben dedicar más tiempo a evaluar el futuro que a estar resolviendo aspectos operativos; deben monitorear en forma permanente el medio ambiente externo para aprovechar todas las oportunidades que se presenten y así construir el futuro.

Las compañías que crean el futuro sobreviven. Por ello existen tres tipos de compañías: las que tratan de guiar a los clientes a donde ellos no desean ir; las que escuchan a sus clientes y responden a sus necesidades; y las que guían a sus clientes a donde desean ir pero aún no lo saben.

Las áreas de capital humano en las organizaciones se vuelven estratégicas ya que tienen que planear todas las necesidades del personal que van a requerir a corto, mediano y largo plazo. Uno de los retos de las empresas en América Latina es incorporar talento con formación integral, que compartan los mismos objetivos, que tengan compromiso y entusiasmo para enfocarse hacia la misma dirección.

RESUMEN

La planeación del capital humano requiere considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión es probable que no justifique la puesta en marcha y operación de un programa completo de capital humano. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más la planeación de su capital humano, como forma de lograr mayor efectividad en el proceso de alcanzar sus metas.

La planeación del capital humano por parte del departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de capital humano, los administradores de recursos humanos pueden establecer planes a corto y a largo plazo.

Anticipándose a la demanda de talento, los encargados de los planes de capital humano tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar las vacantes que es posible se presenten. Estos cálculos se inician mediante un inventario de los recursos actuales de personal, para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de rotación del personal y el abandono de la organización.

Como ilustra la figura 5-10, tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación del capital humano de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazo, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización, y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Análisis del mercado de trabajo
Cuadro de contratación
Cuadro de sustitución potencial
Extrapolación
Formato de promociones potenciales
Indexación
Inventario de capital humano
Plan estratégico de capital humano
Predicción de necesidades
Técnica Delfos

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿En su opinión por qué es más costeable para las empresas grandes que para las pequeñas establecer planes de capital humano? ¿Qué ventajas estratégicas proporcionan estos planes a las organizaciones grandes?
2. Describa brevemente los factores externos e internos que pueden hacer que se modifique la demanda de capital humano de una organización.
3. ¿Cómo resume usted las ventajas que ofrecen los cuadros de promoción potencial? En su concepto, ¿qué desventajas existen?
4. Usted trabaja en el departamento de personal de *Titán*, empresa de 2 500 empleados que manufactura y vende calzado. Tras analizar las necesidades de capital humano de su departamento, la organización ha concluido que se acerca una marcada recesión del mercado, por lo cual la empresa necesitará sólo 80% de los actuales empleados. Ésta considera que la recesión durará de dos años y medio a tres años, al cabo de los cuales se vislumbra una etapa de auge, que llevará a necesitar 18% más del personal que en la actualidad trabaja en la empresa. ¿Qué medidas recomendaría que adoptara *Titán*?
5. El clima laboral de *Tornos y Metalmecánicos*, empresa a la que usted acaba de ingresar en calidad de gerente de reclutamiento de personal, se ha caracterizado por serios conflictos y choques de personalidades. La empresa determinó hace poco que era necesario contratar a cuatro auxiliares de contabilidad y a un contador general. El señor Rosas Escallón, gerente del área de relaciones industriales y su superior inmediato, le pide a usted que considere la posibilidad de efectuar todas las contrataciones en el mercado externo, para "traer sangre fresca a la empresa, con personal no viciado por nuestros conflictos del pasado".

   El contador general, Lucrecio Martínez, es de distinta opinión: "Nuestro personal actual está capacitado para desempeñar esos puestos. La razón profunda de los conflictos del pasado se debe atribuir a nuestra negativa a promover internamente. En mi departamento ya hay tres personas disponibles para ocupar los puestos".

   Enrique Villamil, gerente general de la empresa, pide que usted comente la situación desde su punto de vista profesional, para que la empresa adopte la mejor decisión posible: ¿Qué recomendaría?

CASO DE ESTUDIO 5-1
CONVENCIÓN EN EL PALACIO DE LAS EXPOSICIONES, MONTEVIDEO

*Diseños Industriale*s, cadena internacional de asociaciones industriales especializadas en el diseño, promoción y venta de artículos para decoración de interiores, celebra todos los años una convención comercial en una capital diferente. En 2005 la cadena decidió que Buenos Aires será la sede de la convención de 2011, que se celebrará del 6 al 11 de enero. Se le confía a usted la responsabilidad de planear las necesidades de capital humano.

Las siguientes son las descripciones genéricas de las funciones que será necesario cubrir. Las funciones no especificadas aquí serán cubiertas por el personal de *Diseños Industriales*.

En todo caso, usted no puede exceder la cifra máxima de 90 posiciones, que estarán todas concentradas en el Palacio de las Exposiciones, en el centro de la capital argentina. Se calcula que cerca de 7 500 personas visitarán la exposición, y que un total de 23 industrias diferentes instalarán sus respectivos pabellones o casillas de ventas.

a) Instaladores de muebles, cortinas, persianas, vajillas, etcétera, que puedan recibir y desplegar en forma atractiva los diferentes productos que cada expositor va a exhibir en su respectiva casilla de ventas. Este personal trabajará, rotándose, bajo las instrucciones directas de cada expositor.
b) Guías de visitantes, bilingües o trilingües, que puedan servir como intérpretes del inglés al castellano, o de otra lengua europea o asiática al castellano. Este personal trabajará en una casilla independiente donde el interesado podrá acudir a solicitar ayuda.
c) Personal de decoración para el Palacio en sí: encargados de carteles de promoción, de instalación de las

casillas de ventas, de letreros de identificación de las casillas o puntos de venta, etcétera.

d) Personal de administración general, para emitir las credenciales de identificación de los expositores y visitantes.

e) Personal de seguridad (turno diurno y nocturno).

f) Personal de aseo y limpieza, que no sólo labore durante el evento, sino también después del cierre, para retirar las cajas vacías, eliminar desperdicios, etcétera.

Adaptando la situación a las necesidades y características de su comunidad:

1) Estime el número de personas que considera necesarias para cada categoría o función descrita, y justifique su decisión.
2) Escriba un reporte de tres páginas con sus comentarios sobre necesidades de capital humano para la convención de 2011, incluyendo las fechas exactas en que las personas darán inicio a su labor, y la fecha en que cesarán sus obligaciones.
3) Presente un cuadro específico de su trabajo, incluyendo la fecha en que usted considera que usted debe empezar a laborar y la fecha en que concluirá su compromiso.

CASO DE ESTUDIO 5-2
PROFESORES DE COMPUTACIÓN, UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO, MÉXICO

En la Universidad Santo Tomás de Aquino, institución que opera en Morelia, Michoacán, México, y en la cual se imparten cursos técnicos y humanísticos a cerca de 5 000 estudiantes, laboran en la actualidad 169 catedráticos que participan de una u otra manera en distintos niveles en las clases de computación.

En el pasado reciente se han dado clases de computación a los alumnos, pero se han producido quejas sobre el nivel de formación técnica que imparte la universidad. El rector, presbítero Joaquín Montoya, ha insinuado que usted es probable que tenga una excelente oportunidad profesional en la institución, y le explica el problema que enfrenta de manera directa y honesta: "Nuestras clases tienen tal variedad de niveles y cursos, que lamento confesarle que la mejor manera de describirlos es con una sola palabra: el caos. Por ejemplo, cada uno de los profesores parece preferir un equipo distinto, y cada uno de ellos tiene un estilo diferente de enseñar, examinar, calificar y evaluar.

"Para remediar la situación voy a proceder a la creación de un módulo formal de computación, que va a prestar sus servicios a toda la universidad. La solución de los problemas técnicos, por supuesto, corresponderá a otras personas, así como los aspectos de equipos y aulas.

"Mi consulta con usted —y de esto depende que lleguemos a un acuerdo para trabajar en el área— se refiere al campo de nuestro capital humano. Específicamente:

1. "Tengo que seleccionar a 24 profesores para que impartan las clases básicas del módulo de computación. Las personas que apruebe recibirán un ingreso económico superior al promedio de otros catedráticos, y disfrutarán de considerable prestigio profesional. Deseo proceder de manera rigurosa pero justa. ¿Qué me recomienda usted: Promover internamente a 24 profesores actuales? ¿Efectuar una contratación externa? ¿Por qué?
2. "Tengo que identificar a nueve profesores para que dicten los cursos de nivel avanzado. ¿Cuál es la mejor manera de determinar qué grado de preparación técnica y docente tiene cada uno?
3. "En el pasado reciente perdí a cuatro de mis mejores profesores en computación porque varias empresas locales les ofrecieron mejores ingresos. En su opinión, ¿cuál es el futuro del mercado de trabajo en esta área profesional?

(Adapte su respuesta a la comunidad en que vive. Documente sus datos en no menos de tres fuentes válidas y elabore un estudio de extrapolación.)

CASO DE ESTUDIO 5-3
CUADRO DE CONTRATACIÓN, INSTITUTO DE VERANO EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA

Usted es el gerente de una pequeña empresa consultora en aspectos de recursos humanos en la ciudad de Santo Domingo, en República Dominicana. Ha recibido una invitación de D. Raúl Laínez, eminente catedrático español, para colaborar en los aspectos de administración de personal que plantea la instalación de un instituto de verano que funcione en la capital dominicana. El instituto ofrecerá cursos de español y cultura iberoamericana a estudiantes de origen europeo y estadounidense.

El profesor Laínez planea instalar un calendario de actividades que todos los años cubrirá diversas clases, del 1 de junio al 30 de septiembre. Le ha pedido que elabore un cuadro de contratación del personal docente necesario, incluyendo dos profesores de español y uno de aspectos culturales para cada grupo de quince estudiantes. El profesor Laínez calcula que el instituto dará inicio el año entrante con una matrícula de 750 estudiantes.

1. Prepare un cuadro de contratación de todo el personal docente necesario para la operación del instituto el año entrante, adaptando la respuesta a la comunidad en que usted reside actualmente.
2. Prepare un cuadro de contratación para un máximo de 25 personas que lleven a cabo las labores de administración y el mantenimiento físico del plantel, que cuenta con una piscina, biblioteca y cancha de fútbol, adaptando la respuesta a la comunidad en que usted reside actualmente.
4. ¿Cuáles son las disposiciones legales en su país con respecto a la contratación de personal temporal (de junio a septiembre) que sólo hasta el año entrante volverá a laborar? ¿Qué recomendaciones y sugerencias haría usted al profesor Laínez en este aspecto?

Capítulo 6
Reclutamiento

¿Cómo evaluar el potencial de un individuo? Cualquier respuesta resulta problemática porque al reclutar personal nos referimos —por definición— al desempeño futuro; a los logros en el curso de meses y años. Dado que con toda probabilidad el lugar de trabajo, las labores, la tecnología, el entorno, etcétera, irán variando con rapidez, al reclutar a una persona el profesional debe considerar un puesto que en rigor todavía no existe.

Adrian Furnham,
Nueva York, 2003



Mantengo, en contra de la opinión popular, que el secreto de lograr la victoria en determinado conflicto no consiste en contar con bolsas de monedas de oro, sino con buenos soldados, porque en sí mismo el oro nunca es garantía de obtener buenos hombres, pero los hombres eficientes invariablemente logran alcanzar el oro.

Nicolás Maquivelo, *estadista y literato del Renacimiento, en Discursos sobre Livio, X*

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DESCRIBIR** la manera en que los reclutadores emplean la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de administración del capital humano para establecer sus estrategias de reclutamiento.
2. **EXPLICAR** el papel que desempeñan los reclutadores en la labor de proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
3. **EMPLEAR** métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
4. **DISEÑAR** un formulario de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.

Identificación del talento

Se llama identificación del talento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se llama *identificación de talento* al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento, y se estudia en el capítulo siguiente.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. Por ejemplo, los reclutadores de un país como México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos deben operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puestos, tema que se cubrió en el capítulo 4, constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante.

Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento.

En las organizaciones actuales cada vez se recurre más al reclutamiento internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el proceso de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado

con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventaja se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

Pasos de la identificación de talento

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, descritos en la figura 6-1.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado.

El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona de manera directa con los temas fundamentales de este capítulo: el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

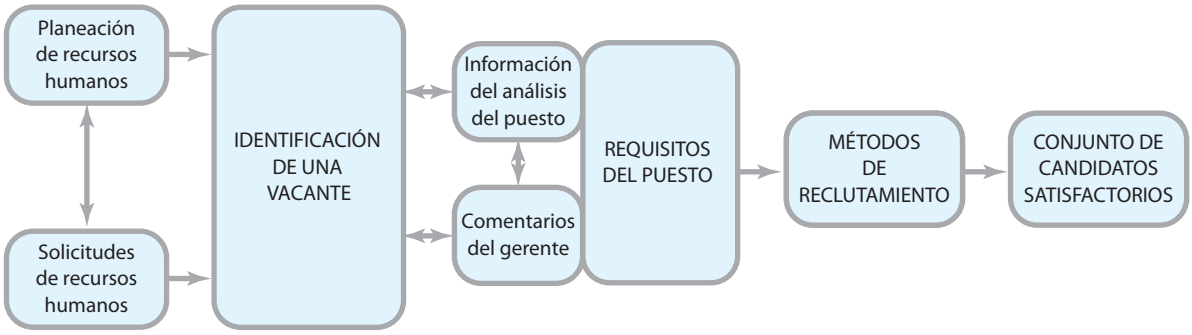


FIGURA 6-1 **Proceso de identificación de talento**



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento especializado en Japón

La planeación de los recursos humanos es fundamental en las operaciones de manufactura y —con frecuencia— sus resultados pueden ser definitivos. El periodista Tamura Mariko describe en las páginas de *The Japan Journal* (abril de 2007, p. 22) el caso de la compañía INCS Inc., que diseña y manufactura moldes para las cajas externas de los teléfonos celulares. En 2002, la empresa enfrentó el reto de convertir su operación en una entidad compatible con IT. Un cuidadoso proceso de evaluación de los pasos que se llevaban a cabo en el proceso de manufactura permitió determinar que al introducir un nuevo modelo la empresa empleaba 45 días en lograr un producto terminado. Al determinar exactamente los pasos y los operarios necesarios en el proceso, el presidente de INCS, ingeniero Yamada Shinjiro, logró traducir en hechos la posibilidad de confiar la labor de ir definiendo las etapas de la manufactura a Pharaoh, una supercomputadora. El equipo creó una red de sistemas que conectó a una red central cada máquina y computadora de las diferentes estaciones de trabajo de toda la planta.

Eliminando la necesidad de recurrir a un proceso tentativo de seguimiento de la producción, Pharaoh permite ahora identificar exactamente el punto del proceso en que se encuentra determinada pieza o producto, y los operarios —incluyendo a los no especializados— ahora comprenden con facilidad los pasos que es necesario tomar a continuación. Todo el sistema descansó en la comprensión exacta y meticulosa de las operaciones que se llevan a cabo en INCS. El proceso de manufactura se ha reducido de 45 días a 45 horas. La empresa ha procedido a una campaña masiva de reclutamiento de recursos humanos que no necesariamente está especializado en las técnicas de manufactura anteriores a 2002, pero que es capaz de interactuar con IT.

Reclutamiento local, nacional e internacional

Asimismo, la identificación de talento en una organización puede llevarse a cabo a nivel local, nacional o internacional. Cada una de estas variantes presenta desafíos específicos, con ventajas y desventajas características. Por ejemplo, es probable que el *reclutamiento a nivel local* resulte más económico, pues se evitan costos de viajes o comunicaciones a lugares distantes, aunque la oferta puede estar restringida y sus conocimientos pueden ser más limitados —esto ocurre en áreas especializadas como la tecnología—. El reclutamiento local, por último, ofrece la ventaja de la familiaridad con el entorno: en muchos casos, es probable que los interesados en la empresa la conozcan, al menos superficialmente.

Por la otra parte, a nivel internacional, los costos operativos suelen ser más altos, y el grado de familiaridad de los reclutadores con el mercado de trabajo en que se mueven puede ser menor. No obstante, a veces es la única forma de encontrar capital humano específico, en particular cuando se trata de puestos a nivel directivo. Los desafíos del *reclutamiento internacional* incluyen desde enfrentar un marco legal diferente hasta adaptarse a una psicología distinta a la nacional, manejar canales de comunicación nuevos, hasta minimizar los gastos del proceso, que también requiere de un plazo mayor, pero asegurando dentro de lo posible que sea un proceso de alta calidad.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Identificación de talento en Emege, Argentina

En los últimos años, muchas empresas de administración familiar se han dado cuenta de que deben cambiar su estructura rígida y vertical si quieren sobrevivir ante los embates de los grandes corporativos. Emege, empresa especializada en artefactos de gas, establecida desde hace más de 70 años en Argentina, ya gestionó su cambio de administración. Pablo Gak, actual director general, y sus dos hijos, Sebastián y Dan cambiaron a un contador por un ingeniero en la dirección de administración y finanzas como primer paso para modernizar su administración. Y es que el crecimiento de Emege demandaba una estructura más horizontal y capital humano acorde con los tiempos.

Para una empresa pequeña o mediana, darse cuenta de que necesita modificar su estructura y que necesita buscar nuevo talento, no es fácil, pues sus procesos son muy informales y es sólo conforme se ve empujada a cambiar que comienza a profesionalizarse. En Emege, su gestión de recursos humanos les ha llevado a contratar a seis nuevos gerentes, rebautizar algunas áreas y crear una gerencia de Tecnología de la Información, que será responsable del nuevo negocio en el que la empresa invirtió 1.26 millones de dólares.

Fuente: Con información de María de Jesús Rioseco, "Talentos se buscan", *América Economía*, Santiago, núm. 327, 18 al 31 de agosto de 2006, p. 94.

Desafíos del reclutamiento de capital humano

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos

Planeación estratégica

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. Como se anotó arriba, las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido. Cuando es necesario emprender un proceso de reclutamiento externo que

incluye un número significativo de posiciones, es recomendable establecer una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con departamentos universitarios, o con organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos. Por ejemplo, en México el grupo Bumeran, empresa consultora privada, brinda servicios de selección, evaluación de talentos y consultoría integral de capital humano. Entre otros, la empresa ofrece un servicio de reclutamiento on line para que los departamentos de capital humano puedan concentrar sus esfuerzos en funciones más estratégicas dentro de su organización.

A medida que crecen, las operaciones de las empresas se vuelven más complejas, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países, mantienen a mayor número de personas laborando; esto también vuelve más compleja su gestión, por ello algunas funciones de recursos humanos las realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, gracias al soporte tecnológico.
- Reducción de 10 a 30% en tiempo y costos, así como obtención de mejores candidatos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Banco Andino ofrece empleo en línea

El departamento de personal de Banco Andino, que opera en diversas regiones de Colombia, Ecuador y Panamá, ha mantenido una política tradicional en sus prácticas de reclutamiento. Desde hace ya más de veinte años, el departamento inserta un aviso especial en la prensa todos los domingos, en el cual informa al público las vacantes que hay en la empresa. Las cambiantes condiciones sociales de la zona y fenómenos como la continua reducción en el número de lectores de la prensa tradicional han llevado a que Banco Andino explore canales y procedimientos alternativos. Una primera modificación de la política tradicional es la inserción, en la página web del Banco, de una sección que incluye una lista de posiciones abiertas.

- Se hace posible liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como es dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no sólo permite contactarlos con mayor rapidez, sino conocer los últimos cambios y adiciones a su *curriculum vitae*.
- Al tener más opciones se hace posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales, e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa.

El uso de empresas consultoras, sin embargo, no debe considerarse como un paso automático, que en todos los casos se aplique favorablemente a las circunstancias de una empresa. En ocasiones —en especial en las empresas medianas o pequeñas, o en las que pueden enfrentar circunstancias de presupuestos reducidos— las organizaciones pueden optar por mantener los procedimientos tradicionales.

Condiciones del entorno

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- *Los principales indicadores macroeconómicos*. Los informes de entidades como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en México; el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que opera la corporación. Estos índices económicos sugieren el curso que es posible tome la economía nacional, así como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la actividad económica regional, por ejemplo, puede ser que la corporación modifique los planes de proceder a campañas masivas de reclutamiento.
- *El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados*. Toda vez que el departamento de capital humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la corporación muestra un futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, es probable que se ajusten los planes de adquisición de nuevo personal.
- *El índice de avisos de solicitud de empleados*. Entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales llevan a cabo sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, con hincapié en los principales canales, incluyendo los sitios especializados de Internet y los pe-

riódicos metropolitanos. En el área de empleos a nivel profesional, una tendencia al incremento en el número de avisos puede indicar que hay un creciente nivel de competencia para lograr determinados objetivos de reclutamiento, en parte porque estas campañas suelen abarcar todo el país, o incluso la región. Para el personal de menor nivel, que por lo general se recluta en campañas a nivel local, el departamento de recursos humanos puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

A medida que varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores ajustan sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar los mejores recursos humanos se hace más rigurosa, es probable que los reclutadores deban doblar sus esfuerzos. Cuando el clima económico general se deteriora, el reclutador enfrenta distintos desafíos.

Asimismo, existen factores sociales y políticas gubernamentales que afectan el reclutamiento. Por ejemplo, entre los factores gubernamentales puede citarse el caso de los países que legislan sobre la obligatoriedad de incluir determinado porcentaje de discapacitados en la fuerza laboral de una empresa; entre los factores sociales puede mencionarse la creciente oferta de trabajo por parte de jubilados que siguen estando en condiciones de prestar sus servicios.

Cuando se vislumbran determinados cambios sociales o políticos, o alternativas favorables o desfavorables del mercado, el departamento de capital humano actúa en consecuencia.

Los departamentos de personal deben mantenerse bien asesorados en lo tocante a los aspectos legales del proceso de reclutamiento. Por ejemplo, la labor infantil (la práctica de contratar a personas menores de 16 años) está penalizada en todos los países latinoamericanos, pero es poco probable que los ejecutivos de una compañía grande no estén enterados de esa circunstancia. El reclutamiento y contratación de otros grupos de la población, sin embargo, no está regulado de manera uniforme en todo el conti-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

American Express cambia su política de gestión del capital humano

Don José María Zas, presidente de la operación española de American Express, corporación líder en servicios financieros, ha confirmado recientemente la política que sigue su empresa en lo tocante a reclutamiento: no se establece ninguna diferencia por razones de sexo, edad, raza, religión o jerarquía social. La corporación implantó una política orientada a fomentar la diversidad de la fuerza de trabajo, a lograr el balance entre la vida personal y laboral, y la incorporación de discapacitados. Por ejemplo, en el centro de servicios telefónicos de la empresa (call center) actualmente trabajan dos empleados no videntes.

"La puesta en marcha del plan requirió un trabajo previo de asesoramiento con el Ministerio de Trabajo, el acondicionamiento de las instalaciones de la empresa, una campaña de difusión interna entre los empleados y la implementación de un software de atención al cliente para el uso de los trabajadores no videntes", afirmó el señor Zas.

nente. Las disposiciones laborales en cuanto al reclutamiento de mujeres embarazadas, por ejemplo, ofrecen numerosas variantes legales en diversos países. Otro tanto ocurre con las personas aquejadas por alguna discapacidad, o las que padecen ciertas enfermedades.

Requisitos del puesto

Para obtener un grupo de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: "¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?", es decir, debe elaborar el perfil del puesto, como se analizó en el capítulo 4.

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique "al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible". Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente "lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona bien calificada por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales.

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario *hacer*?
- ¿Qué es necesario *saber*?
- ¿Qué es necesario *aprender*?
- ¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

Costos

Los costo de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de reclutamiento} = \text{Horas-hombre del reclutador} \times \text{Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento}$$

Incentivos

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo: "Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le dará un bono total de $3 200 al final de cada año), de servicios ("Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad"), o de garantías importantes ("Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantizará también acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país, si sufre un accidente laboral"). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aún si sólo son más o menos intangibles.

Políticas de la organización

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. A continuación se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

Políticas de compensación

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Japón atrae talento académico a sus universidades

Una de las metas fundamentales de las universidades tecnológicas del Japón denominadas *kosen* es lograr el reclutamiento de profesores extranjeros de excelente nivel académico, comenta Kawamura Junko, director ejecutivo del Instituto de Universidades Tecnológicas del Japón, en el número de abril de 2007 de la prestigiosa publicación mensual *The Japan Journal*.

Al margen de factores como la compensación económica, al aceptar asociarse con una de estas universidades un profesor universitario accede a la posibilidad de participar a través de sus alumnos en *Robocon*, posiblemente el evento mundial más prestigioso en términos de competencias académicas en el área de tecnología robótica. Como es natural, en sus campañas de reclutamiento las universidades *kosen* mencionan este factor entre los incentivos de asociarse con ellas.

equidad entre los niveles de puestos. En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto. En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar.

Políticas de contratación

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

Políticas de contratación internacional

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Liverpool crea su propia fuente de capital humano

La cadena de tiendas departamentales mexicana Liverpool ha experimentado un crecimiento en los últimos años, que le ha dado un capital humano de cerca de 32 000 empleados. No obstante, su continua expansión la ha llevado a contar con personal de mayor nivel educativo y formación que le permita mantener su posición en el mercado y respaldar su crecimiento. Entre sus normas de reclutamiento se incluye la de cubrir las vacantes que vayan surgiendo con personal interno, siempre que ello sea posible; y sólo en los casos de puestos de carácter muy especializado o muy técnico se recurre primero al mercado exterior de trabajo. Para lograr este objetivo, creó en septiembre de 2000 el Instituo de Formación Liverpool, cuyo principal objetivo es dotar de personal altamente calificado a sus diferentes vacantes. Se calcula que cada año invierte en su universidad virtual cerca de 10 millones de dólares al año, que ya le han rendido frutos, como: menor rotación de personal, reducción de gastos de capacitación fuera de la organización y soportar sus planes de crecimiento de 10% anual.

Fuente: Con información de la Universidad Virtual Liverpool, disponible en uvl.liverpool.com.mx; y de Expansión en línea, en http://64.236.110.173:8080/Expansion/emprendedores/2007/8/2/liverpool-da-catedra.

directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior.

De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones.

Canales de reclutamiento interno

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso.

Programas de promoción de vacantes

Los *programas de promoción de vacantes* informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes llenan los requisitos a que soliciten el puesto.

Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de vacantes*, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto, como se expuso en el capítulo 5. A partir de ese punto, mediante postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan en el departamento de recursos humanos y solicitan el puesto.

El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determina

la dirección general, o mediante el recurso al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes buscará obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés, o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor grado, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos, los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos gerenciales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los colocan en diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Al concluir este proceso de rotación, se suele invitar al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

Retención de empleados

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Reclutamiento interno en Elektra Noreste, Panamá

Elektra Noreste, S.A., es uno de los principales proveedores de energía eléctrica de Panamá. Cuando se fundó, en 1998, daba servicio a 173 700 usuarios; actualmente atiende a casi 300 000 distribuidos en diversas regiones de Panamá y reportó una utilidad neta, en 2006, de 18 millones de balboas (el balboa está a la par del dólar). La empresa reconoce que una buena parte de su estabilidad se la debe a su fuerza laboral, por ello dentro de su misión está mantenerla motivada, capacitada y comprometida con la excelencia. Para lograr este objetivo, su Gerencia de Recursos Humanos ha implantado una estrategia muy ambiciosa que le permita contar con el capital humano capacitado que requiere para cumplir sus objetivos de negocio.

Parte de esta estrategia es su proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo la Gerencia de Recursos Humanos de manera exclusiva. Cuando hay una vacante, esta gerencia considera el reclutamiento interno antes que el externo, para lo cual somete a concurso la vacante, con el fin de dar oportunidad de crecimiento y desarrollo a su capital humano. La selección se basa en los méritos morales y profesionales, además de una entrevista relacionada con el puesto, pruebas psicológicas, psicoténicas y verificación de referencias.

Fuente: Con información de Elektra Noreste, S.A., tomada del sitio www.elektra.com.pa/recursohumano.htm.

organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto.

Canales del reclutamiento externo

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías como los solicitantes de empleo.

Reclutamiento por el sitio de la empresa

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. En este tipo de proceso, los candidatos deberán cumplir con los siguientes pasos:

- Los interesados pueden revisar las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
- El departamento de recursos humanos solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esto puede llevarse a cabo a través de un Acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cuando un empleado clave renuncia

Cuando una persona valiosa para la compañía decide irse, pone en un gran dilema a sus superiores, pues si en verdad quieren mantenerla, necesitarán reaccionar y hacer cuanto sea posible por retenerla. Muchas veces la causa de separación no es sólo una mejor oferta económica. Paul Sarvadi, presidente de Administaff, empresa de consultoría en recursos humanos, recomienda analizar la situación después de la primera impresión, pues se verá de una manera distinta. También recomienda evaluar si realmente se necesita a ese empleado, aunque se pueda contratar y entrenar a otro. Así le sucedió a Lou Hoffman cuando Rachel Imison, una de sus vicepresidentas, le anunció su retiro de la compañía de relaciones públicas. Entonces Hoffman le ofreció condiciones extraordinarias como una licencia de tres meses para ordenar sus asuntos personales y luego un trabajo más relajado. Pero lo que en verdad ayudó es que se sentó a platicar con Imison y comprendió su punto de vista. "Ella es muy buena, y no sólo se trata de su desempeño tangible, sino también de lo intangible: su liderazgo, ella entiende la cultura (de la empresa), perpetúa la cultura". Finalmente ella aceptó y regresó al trabajo.

Fuente: Con información de Univisión, "Cuando un empleado clave está a punto de irse", Los Recursos Humanos.com, en http://www.losrecursoshumanos.com/empleado-renuncia.htm, consultado el 9 de noviembre de 2007.

- El interesado debe llenar el formulario de solicitud de empleo en línea. Dependiendo del puesto, es posible que se le hagan preguntas relevantes para la función que desea desempeñar.
- Tras revisar el formulario de aplicación en línea y ver que el potencial del interesado está acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
- El departamento de capital humano evalúa la información y se decide si el interesado satisface los requisitos de la posición elegida. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que cumpla diversos tipo de pruebas.
- Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre el interesado, permitiendo también que conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.

Sitios de reclutamiento en Internet

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. De hecho, se predice que en América Latina, para 2011, las personas que obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información será mayor que el que lo obtenga mediante fuentes tradicionales, como los diarios de publicación masiva. Por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

España tiende al reclutamiento en Internet

Se calcula que 30% de las empresas españolas recurren al reclutamiento y selección de personal por medio de Internet. Aunque esta tendencia va en aumento.

De acuerdo con un estudio de CanalCv, las ventajas que tiene reclutar por medio de Internet son:

1. Es el medio más barato en comparación con los anuncios en la prensa, la contratación de headhunters o mediante una agencia.
2. Tiene un alcance internacional.
3. Reduce el tiempo de procesamiento de la información, pues con el empleo de un software especializado, se puede organizar la información de los candidatos en una base de datos, en la que se puede filtrar la información por perfil, rango o distintos parámetros.
4. La difusión de la información sobre la empresa, el puesto o un contacto específico está disponible a todos los candidatos.
5. Posibilidad de segmentar la información de manera que esté dirigida a un grupo objetivo determinado al poner un anuncio en algun portal especializado.

Fuente: Con información de Eduardo Navarro, "Ventajas de usar Internet en la selección de personal", AreaRH.com, en http://www.arearh.com/software/internetseleccion.htm, consultado el 9 de noviembre de 2007.

En general, las normas que rigen para las inserciones de avisos en la prensa tradicional son las mismas que para los avisos en determinados sitios de Internet: por ejemplo, es necesario identificar:

- Las responsabilidades específicas del empleo,
- la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar,
- los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Los reclutadores de la compañía deben estar familiarizados con los distintos sitios de Internet que ofrecen posibilidades de empleo. Con excepción de los empleos muy especializados, las compañías que utilizan estos canales se ven obligadas a competir en el mercado abierto de trabajo. Entre las principales agencias de empleo por Internet, podemos citar Monster, Bumeran y OCC. La figura 6-2 muestra la página Bumeran Colombia, sitio especializado en el mercado de trabajo de ese país.

Resulta de interés notar que un aviso de empleos se puede utilizar en dos sentidos: tanto desde el punto de vista de un individuo en busca de empleo, como del de una organización en busca de empleados.

Referencias de otros empleados

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer



FIGURA 6-2 **Sitio en Internet especializado en la oferta de empleo**

lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo, es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conociera a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar *publicidad* a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un *aviso de empleo* describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera muy deseable, puede darse el caso de atraer a una gran cantidad de solicitantes. Por el contrario, en el caso de puestos que se consideran poco atractivos es posible que los avisos sólo generen un número mínimo de solicitantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible insertar un aviso "confidencial", para impedir que se difunda información de la compañía. Mediante este tipo de avisos no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Un aviso que se redacta de manera especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que sea demasiado generalizado puede llamar la atención de tantos interesados, que el proceso de evaluarlos será largo y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Dado que el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "asesor" o "consejero".
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

La figura 6-3 ilustra avisos *reales* de empleo de nivel medio y de nivel gerencial publicados en diario.

En especial en el caso de avisos enfocados en la captación de capital humano de nivel profesional, el aviso llega a manos de una persona que ha recibido un alto nivel



TRABAJE EN UNA DE LAS MEJORES EMPRESAS DE AMERICA LATINA

Buscamos:

GERENTE DE VENTAS
Para integrarse a nuestra división comercial de equipo oftalmológico y optométrico

Requerimos:
- Formación profesional en Ingeniería Biomédica, Industrial o Mecánica.
- Antigüedad mínima de 2 años como gerente de ventas
- Inglés 90%.
- Trayectoria mínima de 5 años en el área comercial o ventas de equipo médico u optométrico, o áreas relacionadas con la salud.

Funciones a desempeñar:
- Responsable de la comercialización del equipo optométrico.
- Administración de la fuerza de ventas.
- Desarrollo de canales de comercialización

Interesados, enviar currículum a rechtamiento@eyecare.com.co o bien, concertar cita al 5007-2000, Ext. 304 y 305 con Salvador García.

FIGURA 6-3 Avisos de empleo publicados en el diario

de educación. Por esa razón, el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir aspectos obvios como utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen y las expectativas de la compañía, determinando aspectos como:

- La compañía y el puesto que se ofrece: ¿son de carácter conservador, o innovador?
- La empresa: ¿está en crecimiento o en estabilización?
- ¿Se trata de una corporación pequeña, media o grande?
- La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿tienden a la centralización, o favorecen la autonomía?

En el caso de empleos de nivel intermedio o bajo es común anunciarlos en medios como la prensa, las revistas de circulación o colocar anuncios en las fábricas o en algunos lugares públicos. La ubicación de los avisos depende también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo, o si el grupo es reducido y muy especializado. Si es probable que los solicitantes recurran más a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

Entidades gubernamentales

Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados



FIGURA 6-4 Anuncio confidencial en un portal de empleo

campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Como ilustra la figura 6-4, es frecuente que las empresas eviten identificarse en el caso de determinados avisos que podrían diseminar información que no se desea compartir. Note el cuidado que se observó en la preparación del anuncio de la figura, para preservar la confidencialidad de la empresa interesada en los servicios de un archivista.

Agencias de empleos

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet.

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

Compañías de ubicación de profesionales (headhunters)

Las agencias de headhunters sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de éstas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus instrumentos primarios de acción.

Las prácticas de estas entidades han sido muy cuestionadas a nivel ético. No les han faltado acusaciones de practicar la "piratería institucional", en tanto otros sencillamente reconocen el hecho de que en una etapa de competencia abierta como la que caracteriza al campo internacional en la época actual la utilización de ciertas técnicas en ocasiones lleva a determinadas ventajas estratégicas.

Outsourcing

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

El proceso de outsourcing puede ser local o internacional. En el caso de las economías latinoamericanas, un ejemplo de outsourcing lo ofrecen las compañías llamadas *maquiladoras*, establecidas a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos, o en varios países centroamericanos. En estos casos, una compañía determinada —establecida, por ejemplo, en un estado como Michigan, zona de la industria pesada tradicional en Estado Unidos— decide trasladar parte de sus operaciones a una ubicación en el exterior, aprovechando la circunstancia de que los salarios y los insumos son de menor costo en otros países. Desde el punto de vista de la compañía de Michigan que traslada una planta ensambladora a, digamos, Ciudad Juárez, se afirma que procedió al outsourcing de sus operaciones.

En la actualidad, el outsourcing ha tomado mayor importancia en China y la India, países que han captado inmensos recursos de diversas corporaciones occidentales, asiáticas o locales. Gracias a este instrumento de administración de capital humano, ambas naciones han experimentado un crecimiento económico sin precedentes en la economía mundial.

Junto con las ventajas que ofrece, implica también una serie de costos y riesgos considerables. Entre las consideraciones que llevan a una empresa a optar por el outsourcing están:

- Se ha demostrado que ayuda a la empresa a reducir costos en varias áreas, como planta y equipo, capacitación, tecnología, etcétera.
- Le permite una mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Ayuda a que la empresa se centre en sus ventajas estratégicas.
- Busca asegurar la calidad de los productos o servicios que proporcionará el nuevo canal.

Entre las desventajas de la organización están:

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de outsourcing.
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales. Estas necesidades llevan con frecuencia a que el outsourcing sólo sea parcial, permitiendo así a la corporación conservar los puntos vitales del proceso dentro de su propio país sede.
- Posibilidad de rezago en relación con la innovación de nuevas tecnologías.

Pese a sus controvertidos efectos y a los aspectos negativos que algunos le han atribuido, el outsourcing constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización económica, que tiende a la racionalización del uso de los recursos, aunque en el proceso puede afectar los intereses de muchas personas.

Una consideración final es la necesidad de distinguir claramente entre outsourcing y offshoring, término que describe fundamentalmente los movimientos de capi-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Explotar el outsourcing en la India

El empresario indio Krishnan Ganesh puede contarse entre los más efectivos usuarios de la técnica del outsourcing. Gracias a su habilidad para detectar las necesidades del mercado, ha construido varias empresas mediante su utilización audaz del outsourcing. Dio inicio a sus actividades en 1990, en el momento en que se abría la economía india al mundo, mediante la fundación de IT&T, compañía que se especializaba en ofrecer personal financiero que permitía a las empresas que contrataban sus servicios mantenerse al día en el pago de sus programas de financiamiento. Cuando dimitió de su puesto en la compañía, en 1998, IT&T tenía 400 empleados, 16 oficinas y producía casi cinco millones de dólares anuales.

A continuación, instaló uno de los primeros centros de asistencia telefónica y por e-mail del mundo (los llamados call centers), que permitía a los usuarios de *Marketics*, una nueva compañía con la que se asoció, brindar asesoría financiera para llevar a cabo inversiones en el exterior. La compañía prosperó y se vendió en 65 millones de dólares. En la actualidad, Ganesh fundó en la primavera de 2006 TutorVista.com, una empresa basada en la idea de que como es costoso y difícil dar asesoramiento a los chicos de secundaria y preparatoria en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y Australia en materias como matemáticas, se puede contratar a un maestro en la India para que preste sus servicios por Internet. Los suscriptores del servicio obtienen, mediante un pago de US $100 mensuales, ilimitado apoyo en todo tipo de materias. Los tutores están disponibles las 24 horas, y sus servicios se pueden obtener con sólo 12 horas de aviso. El grueso de los tutores son maestros experimentados, de más de 45 años de edad, muchos de ellos jubilados. Los contactos entre los tutores y sus estudiantes de países al otro lado del planeta se someten a continuas verificaciones de calidad, para mantener muy alta la reputación de IT&T.

Fuente: Con información tomada de *The Economist*, 23 de junio de 2007; y de www.tutorvista.com.

tales y recursos financieros a países que imponen mínimos impuestos, o que estimulan las inversiones de diversas maneras.

Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación.

Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones profesionales postulan entre sus objetivos primordiales la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales; casi en todas han desarrollado sus propios sitios de Internet, y son muchas las que mantienen un servicio de bolsas de empleo. Los asociados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo, por lo cual este canal es muy idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Universidad y empresa se unen

Los estudiantes de carreras técnicas en España tienen mayores oportunidades de obtener un empleo gracias a empresas como Acciona, dedicada a la infraestructuras, inmobiliaria, servicios logísticos y de transporte, servicios urbanos y medioambientales y energías renovables. Acciona lanzó un programa para captar universitarios de dicha especialidad, titulados o que no han terminado sus estudios. En colaboración con cuatro facultades técnicas de una universidad politécnica, Acciona ha creado una titulación oficial de posgrado (especialista en dirección integrada de proyectos, construcción e inmuebles), con el fin de incorporar al estudiante a la compañía, previa selección, una vez terminados los cursos

Este programa consta de formación técnica y prácticas remuneradas en las distintas divisiones de actividad subvencionado por la compañía. De este modo, universidad y empresa privada crean un vínculo con los futuros empleados, lo cual permite a los estudiantes tener un panorama de lo que significa trabajar en una empresa.

Fuente: Con información de E&E/Madrid, "Acciona: programa de captación y formación de univesitarios", Expansion&empleo.com, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990976.html

Programas gubernamentales

Debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los Gobiernos nacionales han establecido programas de capacitación. Las autoridades enfrentan en ocasiones condiciones de *desempleo estructural*, que es la situación que existe en una comunidad donde hay personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles. Por ejemplo, es probable que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico. Los departamentos de capital humano que experimentan demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas o privadas) pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

El *desempleo estructural* es la situación en que existen personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles.

Agencias de empleos temporales

Las agencias de empleos temporales proporcionan o "prestan" trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo se van a llevar a cabo de manera excepcional, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales. Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una activa temporada de ventas pueden llevar a la gerencia a recomendar la utilización de trabajadores temporales. En ocasiones, este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso, y sus servicios pueden ser esenciales.

Como es obvio, los trabajadores temporales no podrán tener un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Un administrador de capital humano que sea creativo, sin embargo, en muchos casos podrá encontrar alternativas válidas.

Empleados eventuales

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por períodos que van de meses a un año. Cuando la organización no desea encargarse del proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por "alquilar" los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia, las compañías pequeñas pueden considerar que la compleja gama de actividades que implica un departamento de recursos humanos, incluyendo aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo cual resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

Ferias de empleo

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o

bien una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que al ser una convocatoria masiva, hay muchos candidatos a un solo puesto y otro inconveniente es que muchas veces no ofrecen buenas condiciones.

Reclutamiento internacional

El reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en países distintos al propio. En los países industrializados el reclutador debe conocer información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo. Los países altamente desarrollados, y un creciente número de países en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.

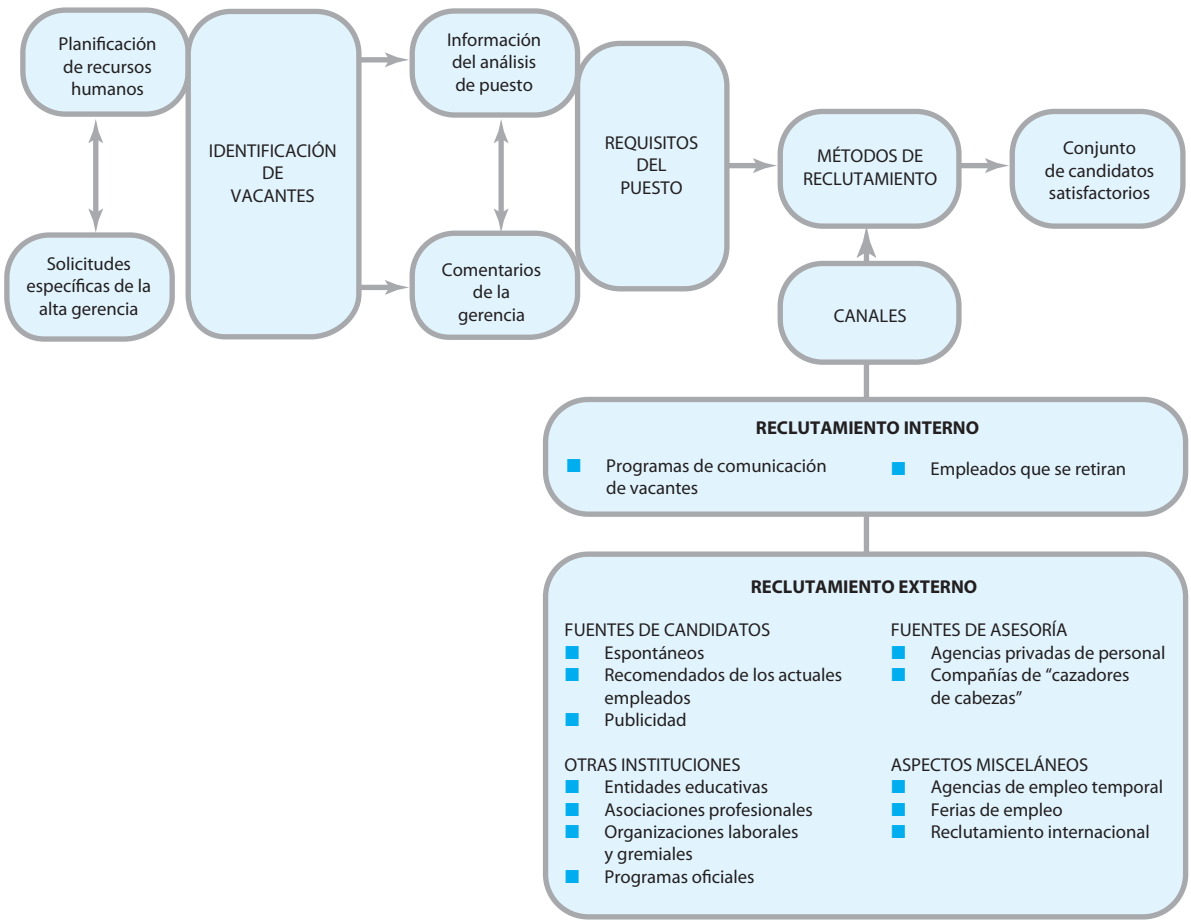


FIGURA 6-5 Resumen del proceso de reclutamiento

En el caso de contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, con frecuencia los reclutadores derivarán claras ventajas de utilizar los servicios de una empresa local, especializada en ese tipo de actividad. En numerosos países las posiciones de liderazgo requieren aceptación social, vínculos formados desde la etapa universitaria, y otros elementos que sólo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible sobre la transferencia internacional, para evitar que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general, sobre aspectos como la compensación y las características del puesto, el reclutador puede tener presente preguntas como las siguientes, que con frecuencia se le podrán presentar incluso antes de dar inicio al proceso de evaluación:

- ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesarias?
- ¿La esposa (o esposo) del candidato seleccionado recibirá también una visa de trabajo?
- ¿Quién tendrá la responsabilidad de cubrir los gastos de mudanza?
- ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar vivienda y escuelas adecuadas?
- ¿Cubre la empresa los gastos de viajar con regularidad para visitar el país de origen?



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La inclusión de los inmigrantes en Grupo Vips

Desde 1999 Grupo Vips ha tenido que recurrir a mano de obra fuera de España después de que por mucho tiempo no lograba encontrarla. En aquel entonces 9% de la plantilla era inmigrante, hoy el porcentaje es de 63%, y en algunas divisiones supera 70%. En la actualidad 87 nacionalidades conviven entre las 10 000 personas de la plantilla de Grupo Vips; no sólo son puestos de base, 50% del equipo gerencial viene de fuera.

Miguel Ángel García, director de recursos humanos comenta que la primera opción para reclutar fue dar a conocer a través del gobierno el número de puestos de trabajo disponibles por sector y provincia para los extranjeros no resisentes en España. Este sistema se ha utilizado en Ecuador, República Dominicana, Colombia, Marruecos, Bulgaria, Rumania, Senegal, Chile y Perú. Una vez hecha la petición en la dirección general de inmigración se pone en marcha el proceso y se realiza el reclutamiento, bien por parte de la compañía o a través del Ministerio de Trabajo, que se encarga de publicar los puestos por provincia, los cuales son revisados cada tres meses. "Si los puestos que se demandan están en el catálogo —en Madrid existen unos 160— es posible realizar la selección en cualquier país del mundo y el candidato se puede escoger. Una vez hecha la petición en la dirección general de inmigración se pone en marcha el proceso y se realiza el reclutamiento, bien por parte de la compañía o a través del Ministerio de Trabajo", señaló Miguel Ángel García, director de Recursos Humanos de Grupo Vips.

Fuente: Con información de Monserrat Mateos, "Reclutamiento y formación de inmigrantes, una necesidad para el Grupo Vips", en Expansión& Empleo.com, Madrid, 1 de octubre de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/encuentros_exe/es/desarrollo/1040951.html.

En el campo del reclutamiento internacional el administrador de capital humano encuentra uno de los más difíciles e interesantes retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica social y los mecanismos sociales del nuevo país, donde por un tiempo residirá el candidato aceptado.

Formularios de solicitud de empleo

Los *formularios de solicitud de empleo* tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los mismos candidatos ofrecen información detallada en su *curriculum vitae*, las empresas suelen exigir que se llene un formulario de solicitud de empleo para disponer de información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos. La figura 6-6 proporciona un ejemplo de un formulario de solicitud de empleo y sus principales secciones.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de capital humano, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formulario de solicitud de empleo, documento que en sí mismo refleja la filosofía corporativa de la organización, esté escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región, y de acuerdo con las políticas de la compañía.

Datos personales

La mayoría de los formularios de solicitud de empleo dan inicio con un apartado en el que el solicitante indica su nombre, dirección, teléfono, etcétera. Aún si la legislación del país no lo prohíbe expresamente, la mayoría de las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor determinante, salvo en los casos en que es directamente relevante para el puesto que se va a desempeñar. Por ejemplo, en un club social integrado en su mayoría por damas y caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, es probable que la empresa preferirá considerar la posibilidad de contratar a jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (o de sexo masculino), o contra las personas de determinada raza, grupo étnico, etcétera, son por completo irracionales e inaceptables en las empresas modernas.

En algunos casos, y tratándose de circunstancias relevantes para el puesto solicitado, la empresa puede reservarse el derecho a inquirir sobre el estado de salud y las condiciones físicas del solicitante. Por ejemplo, es obvio que una persona que solicita el puesto de ayudante de odontología infantil debe encontrarse en buenas condiciones de salud, y no padecer enfermedades infecciosas; un aspirante al puesto de conductor de un vehículo pesado que circulará de noche debe demostrar que su agudeza y percepción visuales son normales.

Situación laboral

Determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que le impidan dar inicio inmediato a sus labores, y si está dispuesto a aceptar otros puestos

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor, proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.

Datos personales

1. Nombre completo: _____

2. Dirección completa: _____

3. Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____

4. Lugar y fecha de nacimiento: _____

5. Nacionalidad: _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado: _____

7. Puesto específico que se solicita: _____

8. Usted desearía trabajar:

a) Como empleado de tiempo completo
b) Como empleado de tiempo parcial
c) Como empleado temporal

9. ¿En qué fecha se encontrará disponible para empezar a trabajar? _____

10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición, si la que solicita no se encuentra disponible?
Sí _____ No _____

11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____
_____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido durante de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursado:

a) Primaria _____
b) Secundaria _____
c) Bachillerato o Preparatoria _____
d) Universidad _____
e) Cursos de Posgrado _____
f) Cursos comerciales, de cómputo, etcétera _____

13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que usted sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

_____
_____

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación sobre la(s) empresa(s) para la(s) que ha trabajado.

14. *a*) Compañía: _____
Fecha de inicio de labores: _____
Fecha de conclusión de labores: _____

FIGURA 6-6 **Ejemplo de formulario de solicitud de empleo**

Título del puesto(s): _____
Funciones que desempeñó: _____
Nombre de su supervisor: _____
Salario inicial: _____ Salario mensual final: _____

b) Compañía: _____
Fecha de inicio de labores: _____
Fecha de conclusión de labores: _____
Título del puesto(s): _____
Funciones que desempeñó: _____
Nombre de su supervisor: _____
Salario inicial: _____ Salario mensual final: _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

_____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a) Nombre, dirección y teléfono. _____
b) Nombre, dirección y teléfono. _____
c) Nombre, dirección y teléfono. _____

18. Por favor añada a continuación todo dato o información que usted considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Por medio de mi firma al calce:

a) Autorizo a los funcionarios de *Casa Feliz, S.A.*, a verificar la información que he proporcionado.
b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y/o (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

FIGURA 6-6 Ejemplo de formulario de solicitud de empleo (*continuación*)

disponibles es de obvia importancia para la organización. Igualmente significativo es el nivel de ingresos que la persona está obteniendo en su empresa actual, lo cual permite a la organización establecer una base para la futura negociación sobre compensación. En especial en el caso de personas adultas, un largo periodo de desempleo puede indicar que el candidato no está familiarizado con las condiciones actuales de trabajo.

Educación y preparación académica

En la sociedad tradicional el nivel académico de los solicitantes ha constituido un indicador del tipo de trabajo que obtendrá un solicitante en determinada empresa, pero

la tendencia moderna es a concentrarse exclusivamente en la preparación que en forma directa contribuye al desempeño del puesto. Por ejemplo, no es claro, en el caso de una agencia de venta de automóviles que necesita contratar personal de ventas, que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; lo que sí resulta indudable es que la formación de ambos solicitantes no es relevante para el puesto disponible.

Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable, por otra parte, que la obtención de ciertos títulos —licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera— demuestran el potencial intelectual del solicitante.

Antecedentes laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información se puede determinar si el solicitante ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente, o si por el contrario se ha mantenido estable en determinada posición.

En el caso de las organizaciones en proceso de identificar personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad se deben considerar con especial atención y reserva. Un largo periodo de desempleo debe también tomarse como un probable indicador de falta de estabilidad, salvo cuando existen circunstancias que explican plenamente el motivo, como una enfermedad, el servicio militar, o —en el caso de una solicitante— uno o varios embarazos y las responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que el solicitante haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidades y nivel.

Asociaciones, distinciones y pasatiempos

En el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante mantiene interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de suma importancia.

En ocasiones, determinada afición o pasatiempo puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización; por ejemplo, un aficionado a jugar golf que se interesa en un puesto de administrador en un club social es probable que sea aceptado por varios socios.

Referencias

Aunque las referencias constituyen un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado

tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen sobre el solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; es de esperar que estas opiniones sean positivas.

El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones, el candidato podrá estar a la busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor anterior, en tanto es posible que éste se encuentre predispuesto en contra de su antiguo subordinado. En los casos en que el solicitante está todavía empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que el solicitante espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado todavía su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias en ocasiones arrojan luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca debe desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a efectuar una decisión adecuada.

Integridad de la información

Es práctica extendida solicitar al candidato que firme la solicitud de trabajo con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica suele aparecer una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque la redacción da a entender que la cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que en la práctica en la mayoría de los casos se dispondrá como máximo del periodo de prueba del nuevo empleado para poner en vigencia la cláusula y separar del empleo al nuevo trabajador, si se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese lapso, en muchos países latinoamericanos la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

RESUMEN

El reclutamiento de recursos humanos es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización solicitantes adecuados para los empleos disponibles. Aunque los gerentes de línea con frecuencia participan en el proceso, la parte esencial del reclutamiento está a cargo de los profesionales de la administración del capital humano. Los reclutadores deben estar conscientes de las dificultades y desafíos que caracterizan su campo. Los reclutadores identifican a sus candidatos a través de una serie de canales. Con creciente frecuencia, los interesados en obtener empleo están recurriendo a diversos sitios especializados de Internet, por lo cual muchos departamentos de recurso humanos mantienen páginas especiales en el sitio web de la empresa, ofreciendo al público una lista de las posiciones disponibles en la organización.

El outsourcing es un instrumento utilizado con frecuencia en la economía internacional. Bien utilizado, permite claras ventajas para la corporación, pero su utilización está condicionada por las circunstancias. Mantener el control corporativo, asegurar la calidad de los bienes y servicios y afectar lo menos posible los intereses laborales

del personal de la empresa son tres consideraciones prominentes en este campo.

La creciente diversificación de la fuerza de trabajo requiere técnicas más proactivas de reclutamiento, incluyendo el uso de agencias de empleos y de avisos en diversos medios, por lo general diarios y revistas especializadas. Además de las agencias de empleo, existe toda una gama de organizaciones que pueden ayudar al reclutador en su tarea, incluyendo las universidades, las organizaciones profesionales, y diversas entidades a nivel oficial y privado.

El reclutamiento a nivel internacional presenta varios de los mismos aspectos que el reclutamiento a nivel nacional, pero el grado de complejidad tiende a ser mayor, tanto si se trata de importar al país a un trabajador o de colocar en el extranjero a un empleado de la organización. Los reclutadores deben estar conscientes de las diferencias en legislación, cultura y prácticas laborales que se presentan en estos casos.

El reclutador utiliza el formulario de solicitud de empleo como herramienta básica de su trabajo, que culmina y concluye cuando presenta al departamento de selección de personal de la organización un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Anuncios confidenciales
Canales de reclutamiento
Contratación
Curriculum vitae
Formulario de solicitud de empleo
Identificación de talento
Medios de comunicación
Offshoring
Outsourcing
Programas de promoción de información sobre vacantes
Reclutamiento externo
Reclutamiento interno
Reclutamiento internacional
Reclutamiento local
Reclutamiento nacional
Vacantes

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué información preliminar debe obtener un reclutador, antes de proceder a buscar candidatos para determinado puesto?
2. ¿Cómo se ve afectado el proceso de reclutamiento por las políticas de la empresa? (Cite tres ejemplos.)
3. Visite un sitio de Internet disponible en su país en el cual se ofrezcan posiciones laborales diversas. Busque una oferta de trabajo para un puesto determinado (elija cualquier actividad que a usted le parezca atractiva, como la de traductores de inglés, programadores de computadora, o analistas de finanzas). ¿Qué aspectos le parece que se podrían mejorar en el diseño del aviso, la información que contiene, la imagen que proyecta? Documente sus observaciones en no menos de dos hojas, identificando con claridad los puntos fuertes y los débiles del aviso seleccionado.
4. Identifique dos avisos de solicitud de personal en un periódico de circulación local. ¿Qué aspectos le parece a usted que se podrían mejorar en el diseño del aviso, la información que contiene, la imagen que proyecta? Documente sus observaciones en no menos de dos hojas, identificando con claridad los puntos fuertes y los débiles del aviso seleccionado.
5. ¿Qué acciones puede tomar un gerente de línea para solicitar que el departamento de capital humano identifique a un equipo de nuevos candidatos para un puesto?
6. ¿En qué circunstancias puede resultar necesario recurrir a los servicios de una agencia de empleos? ¿Cuándo recurriría usted a una empresa "cazadora de cabezas"? Cite dos ejemplos de cada circunstancia.
7. El licenciado Godínez, jefe del departamento de mantenimiento físico de los vehículos de la flotilla de taxis *Caimán*, va a estar incapacitado durante tres meses y medio. ¿Qué medidas recomendaría usted para sustituirlo durante este lapso?
8. En su opinión, ¿a partir de qué dimensiones es necesario para una empresa mantener un departamento de reclutamiento, independiente de un departamento de selección, en el área de capital humano?

CASO DE ESTUDIO 6-1
OMRON C: LA CORPORACIÓN QUE SE REHIZO A SÍ MISMA

Los principales productos del conglomerado japonés Omron son aparatos para controles y componentes electrónicos para la automatización de plantas industriales. La empresa fue fundada en 1959 por Tateisi Kazuma, cuando Japón empezaba a despertar del letargo en que lo dejó la devastadora derrota que sufrió en 1945.

Aunque empeñada en lograr atractivos márgenes de ganancias para sus accionistas, durante sus primeros años la empresa se propuso entre sus objetivos principales el contribuir de manera positiva al bienestar de la sociedad en general, y se contó entre los pioneros que instituyeron muchas reformas laborales que beneficiaron a sus trabajadores en diferentes maneras. Los negocios de Omron en la época eran primordialmente efectuados dentro del ámbito de la economía japonesa, y el personal de casi todos los niveles estaba básicamente integrado por personas de sexo masculino de ese país.

La notable expansión de la economía japonesa a partir de la década de 1970 provocó sensación a nivel mundial. Este proceso ascendente incluyó en muy destacado lugar a la corporación Omron, que poco a poco fue conquistando mercados y empezó a incursionar en nuevas áreas a partir de la década de 1970.

Al iniciarse el siglo XXI, más de la mitad de los empleados de la corporación, más de la mitad de los clientes corporativos y arriba de 40% de los accionistas eran personas de nacionalidad distinta a la japonesa. La mayor parte de las ganancias locales —o sea, dentro de Japón— eran obtenidas a través de máquinas automáticas de ventas de diversos artículos y de máquinas vendedoras de boletos para eventos, pero a nivel internacional el ingreso corporativo se derivaba de operaciones internacionales muy diversificadas.

Desde la fundación de la corporación (1959) hasta el 2000, se experimentaron cambios que afectaron mucho la base misma de su personal, pues ya en 2000 había una significativa presencia de personas de sexo femenino, incluso en posiciones ejecutivas. Indudablemente, la compañía se había globalizado en gran medida.

No todos los indicadores y no todos los parámetros del desempeño corporativo eran positivos, sin embargo. En declaraciones concedidas al periodista Osamu Katayama de *The Japan Journal*, en febrero de 2007, el actual presidente de la corporación, Sakuta Hisao, describió en rápidas pinceladas el panorama general de la evolución de la empresa.

Durante la década de 1980, comenta Sakuta, el orgullo nacional era un factor predominante en la cultura de la empresa. La convicción de que "Japón debe ser el número 1" era prácticamente un artículo de fe, que dio inicio a un proceso de expansión de alto nivel de agresividad.

El despuntar de 1990, sin embargo, llevó a un drástico cambio en la economía japonesa, que se prolongó durante toda la década. Se detuvo la expansión de años anteriores, se perdieron mercados debido a la competencia de otras corporaciones, en tanto la banca del país experimentó una crisis devastadora, que llevó a que se conociera la década de 1990 como "la década perdida". Muchas compañías japonesas se vieron totalmente desmoralizadas por el proceso.

El 2000 pareció iniciarse con una brillante promesa, pero muy pronto se presentó el fenómeno del desplome global de las empresas basadas en tecnología avanzada, lo cual tuvo un efecto directo sobre Omron, entre muchas otras corporaciones de alta tecnología. El valor de las acciones de las empresas especializadas en diversas actividades tecnológicas se desplomó, y muchas se vieron obligadas a cerrar sus puertas. Omron logró sobrevivir, pero sus recursos disminuyeron en forma drástica, y los efectos de la crisis inevitablemente empezaron a afectar al personal de la compañía.

A partir de 2002 la corporación tomó la decisión sin precedentes de lanzar un programa para promover la jubilación temprana y reducir de esa manera el personal. El programa cubrió 1 500 puestos de trabajo. En el mundo corporativo japonés, donde el empleo vitalicio estuvo prácticamente garantizado desde que el país se industrializó, a finales del siglo XIX, estas medidas provocaron hondas conmociones sociales. Se asistía a la "americanización" de las corporaciones japonesas, y se avecinaba una etapa en que el empleo sería tan imprevisible e inseguro como en Occidente?

En 2003, en plena crisis corporativa, Sakuta Hisao ascendió a la presidencia de Omron y de inmediato se enfrentó con una situación que exigía medidas decisivas. Durante años, la división de la empresa especializada en cajeros automáticos (ATM) había sido considerada "la joya de la corona", porque el concepto mismo de una terminal de computadora, físicamente instalada fuera de un banco, con la capacidad de proporcionar dinero en efectivo a los cuentahabientes, había sido desarrollado originalmente por Omron. Con natural reticencia, en 2003 la corpora-

ción tomó la decisión de separar a la división de cajeros automáticos de la entidad central, y se procedió a una reestructuración radical, que llevó a la transferencia de toda la división a la corporación Hitachi. No solamente se transfirieron a Hitachi las 500 plazas de trabajo de la división; también se vieron afectados en sus respectivas posiciones cerca de 500 empleados más, que dependían de sus interacciones diarias con la división de cajeros automáticos.

Como es comprensible, los restantes empleados de Omron sufrieron un proceso de desmoralización y pérdida de expectativas. En opinión de algunos pesimistas, la corporación había perdido su antiguo toque y su peculiar magia, y era sólo cuestión de tiempo para que las restantes divisiones fueran siendo transferidas, una a una, a otras corporaciones, o acaso que fueran sencillamente liquidadas.

La cúpula administrativa de Omron, sin embargo, tenía planes diferentes. El nuevo presidente corporativo, Sakuta Hisao, había previsto la necesidad de lanzar una nueva ofensiva corporativa desde la crisis de las empresas tecnológicas durante el año 2000. Después de una cuidadosa labor de preparación estratégica, llevada a cabo junto con sus colaboradores de confianza en el campo de recursos de capital humano, Sakuta lanzó en 2001 una contraofensiva de extraordinaria ambición. Con el objetivo de llevar a cabo una total recuperación corporativa para el 2010, y de volver a crear un clima de confianza y expansión, lanzó un llamado para la campaña que denominó "Gran Objetivo para 2010" que postulaba como su objetivo central la conquista de mercados claves en la vecina y floreciente China.

Los escépticos se cuestionaban: ¿lanzar una ofensiva estratégica en China, el tradicional rival de Japón? Imposible.

Como es del conocimiento de muchos, la economía china ha crecido en forma espectacular durante los últimos 20 años. Comprensiblemente, los países cercanos a China han hecho todo lo posible por participar en el auge del país antiguamente llamado "El Celeste Imperio", pero en el caso del Japón esa participación se ve cuestionada por poderosos factores de tipo histórico, cultural y estratégico.

Un factor primordial en la relación entre ambos países es la memoria, aún viva, de los horrores de la Segunda Guerra Mundial, en el curso de la cual los ejércitos imperiales de Japón ocuparon una vasta franja territorial de China. Los inevitables excesos y crímenes de toda guerra fueron especialmente graves en el caso de China, donde se vivieron lamentables episodios como el llamado "Saqueo de Nanking", durante el cual las tropas japonesas dieron muerte a miles de civiles chinos.

Un segundo factor es la considerable diferencia cultural que separa a los dos países. Al margen de que utilizan idiomas diferentes, la cultura y los valores tradicionales de los chinos y los japoneses difieren en numerosos puntos, incluyendo las costumbres y las expectativas de la vida del trabajador promedio: sus horarios, sus sistemas de promoción, de compensación, jubilación, y muchos más.

Un tercer y definitivo factor que dificultó la penetración del mercado chino por parte de Omron es de naturaleza estratégica y puede resumirse en la renuencia china a permitir que los centros nerviosos vitales de su nueva economía se encuentren bajo control extranjero. Como es de esperar, altas dosis de nacionalismo siguen existiendo en China, y sus efectos son sumamente notables. Más grave aún desde el punto de vista corporativo, es que el nacionalismo con frecuencia se manifiesta en China a través de la ambivalencia administrativa de las autoridades locales, que pueden requerir trámites extraordinariamente complicados para llevar a cabo operaciones muy sencillas.

Pese a las dificultades que experimentaba en el frente doméstico y a los obstáculos culturales y geopolíticos, la política de Omron, de consolidar alianzas estratégicas con determinadas corporaciones chinas, permitió lanzar una estrategia que asombró a los más versados observadores del panorama internacional.

Pese a la incredulidad y desconfianza iniciales cuando Sakuta anunció su programa por primera vez, los diferentes grupos de trabajo de la corporación Omron empezaron a interesarse en los detalles de la iniciativa, y poco a poco cundió el entusiasmo.

Omron empezó por organizar un departamento estratégico de expansión a China, compuesto de tres secciones: ejecutivos de probado éxito en diferentes divisiones, personal con responsabilidades directas en las operaciones en China, y el gerente general de cada una de las industrias que integran el conglomerado Omron. La empresa nombró a este equipo "El grupo Gran Objetivo para 2010".

A su vez, el grupo "Gran Objetivo para 2010" basó su estrategia en tres pilares básicos: la obtención de infraestructura e instalaciones operativas, dentro del territorio continental de China; la creación de alianzas estratégicas, en gran parte con compañías de Taiwán, Singapur y Hong Kong, y la integración de nuevas divisiones de personal especializado en aspectos de mercadotecnia y penetración de mercados extranjeros.

Casi de la noche a la mañana, el departamento de recursos de capital humano de Omron se encontró con un panorama que prácticamente revertía el proceso vivido anteriormente. Hasta hacía pocos meses, la perspectiva

básica consistía para muchos ejecutivos en manejar cuidadosamente la gradual disolución de diversos departamentos, o incluso de divisiones enteras, como en el caso de la división de cajeros automáticos. Los rumores sobre nuevos planes de ofrecer paquetes de jubilaciones prematuras abundaban en los corrillos que se formaban en los corredores de las oficinas, pero pronto se disiparon, cuando se dio inicio a las frenéticas reuniones de planeación para la obtención de recursos de capital humano.

El plan general requería incrementar las ventas corporativas de US $316 millones en el año fiscal 2004, hasta llegar a US $1,330 millones en 2008. Comenta Sakuta que "para poder lanzar nuestra ofensiva, tuvimos que consolidar en una sola las operaciones de nuestras tres principales plantas industriales en Japón, y en 2003 transferimos la producción de piezas básicas (con un valor de aproximadamente US $30 millones) a una nueva instalación industrial en China, en la provincia de Shenzhen. También en esa provincia china se instaló en octubre de 2004 una segunda instalación de Omron, especializada en la manufactura de componentes electrónicos.

El progreso de la expansión de *Omron* continuó de manera furiosa. En diciembre de 2005 se inauguró en Guangzhou (el antiguo Cantón) una fábrica de componentes electrónicos para la industria automovilística, en tanto que en Shanghai se abrió la operación de componentes de control electrónico en junio de 2006. En ese punto, la estrategia de Omron volvió a la ofensiva en la provincia de Shenzhen, donde se abrió en diciembre de 2007 una nueva ala de la compañía de componentes electrónicos.

Aunque el inventario de las operaciones de Omron en China continental incluye otras operaciones menores no mencionadas aquí, en general los directivos coinciden en que la nueva "joya de la corona" es la operación de Shanghai, que ya está preparada para llevar a cabo todas las funciones de un centro global —o sea, a nivel de todo el planeta— para operaciones electrónicas de sistemas de control, en la cual se incluyen aspectos de diseño, producción, y apoyo a los usuarios.

Declara Sakuta: "En el pasado, las corporaciones japonesas debían competir con rivales de una variedad de países. Constantemente, nuestras empresas se veían en la necesidad de alcanzar a las compañías occidentales. Una corporación actual que desee mantener su posición en el mercado, o recuperar la que tuvo en el pasado, se ve obligada a explorar nuevos caminos, o —si desea mantenerse en el mismo campo— a explorar nuevas áreas; por ejemplo, instalándose en China. La corporación puede exhortar a sus recursos de capital humano a lograr muchas cosas, pero si se les permite que continúen llevando a cabo exactamente las mismas actividades en exactamente los mismos lugares, ninguna exhortación que se les haga llevará a los resultados que se desean."

Preguntas

1. En su opinión, ¿por qué se alió Omron con otras corporaciones en Taiwán, Singapur y Hong Kong, antes de lanzarse a la conquista de la China? ¿Fue acertada esa decisión?
2. Algunas voces cuestionaron la expansión de Omron a China, lamentando la exportación de capitales y empleos a otro país. Considera usted que en el caso de su propio país podrían surgir críticas similares si una corporación nacional decide expandir sus actividades a otro país? ¿Qué comentarios haría usted al respecto?
3. ¿Cuáles fueron, en su opinión, varias de las medidas que debió tomar el gerente de recursos de capital humano de Omron, al enterarse de la iniciativa "Gran Objetivo para 2010"? ¿Cuáles fueron sus principales desafíos, y cómo se pudieron prever?
4. Usted ha recibido una oferta de trabajo para representar a una corporación de su país que desea instalarse en China. Su misión consiste en determinar si el país le permitiría a usted y a otras dos personas visitar el área industrial de Shanghai. ¿Qué medidas tomaría usted?

CASO DE ESTUDIO 6-2
SEGURIDAD CIBERNÉTICA

Una creciente preocupación en el medio de los especialistas en procesamiento de datos es la posibilidad de sufrir irrupciones por parte de fuentes no autorizadas, que pueden corromper las bases de datos y prácticamente paralizar las actividades de una empresa. Por ejemplo, es obvio que una línea aérea que experimente dificultades en mantener la integridad de sus datos va a sufrir interrupciones en los vuelos, incertidumbre en listas de pasajeros,

inseguridad en cuanto a horarios e itinerarios, etcétera. El ingeniero Raimundo Cevallos ha concebido una corporación que permite brindar servicios de mantenimiento y seguridad de bases de datos, y se prepara para poner en práctica su concepto.

Los servicios que prestará la empresa —tentativamente llamada *Seguridad Cibernética*— incluyen la asesoría por e-mail, así como una cuadrilla de "expertos móviles" preparados para trasladarse a donde sea necesario en los casos críticos en que se requiera la presencia física de un equipo de ingenieros de computación. El área cubierta comprende un radio de 250 kilómetros a partir del a ciudad donde usted reside.

De acuerdo con el ingeniero Cevallos, el siguiente personal será necesario:

Dos ingenieros en computación, con experiencia mínima de 2 años en mantenimiento de bases de datos.

Dos ingenieros en computación, recientemente graduados.

Tres operadores de call center o centro de atención al público, no necesariamente con título de ingenieros, pero capaces de atender las llamadas recibidas por teléfono o los mensajes de e-mail en forma eficiente y clara.

Dos administradores generales, capaces de encontrar soluciones creativas y rápidas para condiciones de crisis. Un ejemplo de sus funciones en el caso de una línea aérea cuya base de datos dejara de operar sería la necesidad de comunicar claramente al público la naturaleza de la dificultad que se enfrenta, enlazar con una compañía que pudiera prestar auxilios logísticos, y diseñar sistemas de emergencia para aspectos como el suministro de alojamiento para pasajeros impedidos o con niños pequeños.

El ingeniero Cevallos ha solicitado su ayuda para proceder al reclutamiento del capital humano requerido, haciendo claro que en caso de preparar una oferta atractiva, usted se ocupará probablemente de los aspectos de personal de *Seguridad Cibernética*.

1. Diseñe una estrategia general de reclutamiento para los ingenieros con experiencia. Incluya los canales de comunicación que usted recomienda utilizar, y un estimado del tiempo que probablemente requerirá para reclutar a cuatro candidatos viables.
2. Dada la necesidad de la empresa de responder de manera instantánea a las necesidades de sus clientes, ¿cómo se aseguraría usted de que los candidatos reclutados estén conscientes de las necesidades de un horario de trabajo sumamente flexible?
3. ¿Cómo reclutaría a los administradores, y qué canales considera más idóneos? ¿A los operadores del call center?
4. ¿En qué lapso estaría la empresa Seguridad Cibernética completamente provista del necesario capital humano? ¿Qué compensación sería razonable esperar por su labor?

Capítulo 7
Identificación del talento

Los resultados excepcionales se deben a personas excepcionales, no a una educación especial o a una experiencia fuera de lo común. Es posible que usted tenga al candidato de más suprema educación, o de experiencia inigualable, pero ninguno de esos elementos garantiza que la persona logrará resultados extraordinarios.

Libby Sartain,
Nueva York, 2003.



El mejor ejecutivo es el que tiene la habilidad de seleccionar personas adecuadas para llevar a cabo lo que desea, y que sabe restringirse lo suficiente como para no interferir con ellas.

Theodore Roosevelt, ex presidente de Estados Unidos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **COMENTAR** la importancia central del proceso de identificación de personal en la administración de capital humano.
2. **DESCRIBIR** las características del proceso de outsourcing, incluyendo sus ventajas y desventajas generales.
3. **RECOMENDAR** estrategias de identificación de talento, incluyendo casos en que las ventajas del outsourcing se comparen con las ventajas de la selección interna.
4. **DISCUTIR** los pasos del proceso interno de selección.
5. **PLANEAR** entrevistas de selección que permitan lograr resultados confiables.
6. **ANALIZAR** la función del administrador de capital humano en el proceso de identificación de talento y en las entrevistas anteriores a la contratación.

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización.

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano.

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades.

Uno de los elementos necesarios para lograr una identificación adecuada del talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía general de la empresa. También es esencial lograr el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con la empresa y sus integrantes.

El proceso de obtener un grupo de solicitantes que reúnen las características que necesita la corporación es el reclutamiento. Cuando ya se cuenta con ese grupo se procede a *identificar los talentos* que mejor se adecuan a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder a la *contratación* de uno o más solicitantes.

La identificación del talento puede realizarse internamente, llevando a cabo la selección en el departamento de recursos humanos de la empresa; o bien, se puede recurrir a la administración de procesos de manera externa a la organización, en un proceso que lleva el nombre general de outsourcing.

El presente capítulo examina las características básicas de ambas opciones generales, y analiza a continuación sus relativas ventajas y desventajas. En la realidad de la práctica corporativa cotidiana con frecuencia se opta por opciones intermedias, que aprovechan elementos de cada una de estas herramientas de trabajo.

Definición y características generales del outsourcing

Como ya se mencionó en el capítulo 6, el término *outsourcing* designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. La decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas.

Una de las características del outsourcing es que requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a una organización externa. En algunos

casos, la transferencia de control es casi completa; en otros, la corporación se reserva el derecho a mantener determinado control operativo directo.

En el caso de empresas de alta tecnología, el grado de control que delega a la empresa contratada es relativamente alto. Por ejemplo, una planta ensambladora de automóviles puede proceder al outsourcing de la producción de los componentes electrónicos de un vehículo, y limitarse a verificar que los componentes que recibe de un proveedor determinado sean de alta calidad.

En el caso de los recursos de capital humano, con frecuencia el grado de control que se concede a la empresa de outsourcing es relativamente restringido. Por ejemplo, la misma planta ensambladora que se limita a verificar que los componentes electrónicos que recibe mediante un proceso de outsourcing son de alta calidad puede reservarse el derecho a verificar los grados académicos y el estado de salud del personal que obtenga mediante los servicios de una agencia.

Aunque en teoría casi todas las actividades económicas son susceptibles de someterse al outsourcing, en la práctica ciertos sectores son más compatibles con esta técnica. Los cuatro campos más frecuentemente mencionados en este contexto son:

- El área de servicios financieros, como es el caso de los servicios de apoyo en áreas de contabilidad y asesoría en inversiones;
- El área de recursos tecnológicos, como es el caso de los servicios de cómputo y procesamiento de la información;



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

El outsourcing en la antigüedad

Aunque algunas personas consideran que el outsourcing es un recurso reciente de las herramientas administrativas, la verdad es que sus orígenes son muy antiguos.

En el caso de la América Latina, un ejemplo histórico de actividades confiadas a terceras personas se encuentra en las políticas monetarias de los gobiernos durante el siglo XIX. Luego de que la mayoría de las colonias americanas consiguieran su independencia, de 1800 hasta 1820, aproximadamente, durante años siguieron comerciando con las viejas monedas coloniales, acuñadas en oro o plata, o también en cobre. En ocasiones los gobiernos incipientes acuñaron nuevas monedas. Hacia el decenio de 1830 algunos gobiernos percibieron las ventajas de empezar a utilizar papel moneda. Los primeros billetes impresos en las capitales latinoamericanas presentaban con frecuencia el grave inconveniente de que era relativamente sencillo copiarlos ilegalmente en imprentas privadas. Por esa razón, las autoridades recurrieron a los servicios de entidades bancarias británicas o estadounidenses, que estaban en condiciones de imprimir billetes de alta calidad casi imposibles de copiar. En sentido estricto, puede decirse que los gobernos latinoamericanas practicaron una forma de outsourcing, al confiar la tarea de imprimir su papel moneda a entidades extranjeras.

Otro ejemplo de outsourcing más moderno son las campañas masivas de vacunación contra enfermedades como la poliomielitis que impulsaron muchos países latinoamericanos en las últimas décadas del siglo XX. Dado que con frecuencia la operación de una planta productora de vacuna sólo es eficiente a niveles masivos, las autoridades de diversos países latinoamericanos procedieron al outsourcing de sus instalaciones productoras de vacuna, encomendando el suministro a varios laboratorios internacionales.

- El área de apoyo a clientes y comunicación estructurada, como son los centros de servicio a consumidores de determinado producto, y finalmente
- El área de administración de recursos de capital humano, incluyendo servicios de identificación de talento.

Efectos del outsourcing sobre las economías local e internacional

Algunas críticas que se han formulado contra el outsourcing son desde el punto de vista de la corporación o del sector de los trabajadores asalariados. Desde el punto de vista corporativo, ceder parte del control a otra organización siempre puede ser una



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Telefónica incursiona en el outsourcing

Una de las principales prestadoras de servicios de outsourcing es Telefónica Gestión de Servicios Compartidos (Tgestiona), empresa filial del gigante español de telecomunicaciones Telefónica, que la creó como solución a las extensas actividades administrativas y de recursos humanos que había desarrollado hasta entonces. Una vez que fundaron Tgestiona en 2005, los ejecutivos de Telefónica se dieron cuenta que tenían la capacidad de ampliar sus actividades de soporte de gestión a otras empresas mediante la creación de un departamento independiente de outsourcing, con el cual ofrece servicios de bajo costo a terceros de acuerdo con un modelo de centro de servicios compartidos. Entre los servicios que presta esta empresa se encuentran:

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Recursos humanos	Administración de nóminas, formación de recursos, selección y encuestas
Económicos-financieros	Criterios de rentabilidad y eficiencia operativa, como apoyo a la toma de decisiones
Administrativos	Gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar (facturación)
Logística y distribución	Administración de la cadena de abastecimiento y distribución
Gestión de edificios	Sistema integral de gestión de edificios

Aunque la empresa todavía es muy joven, ya extendió sus operaciones a Perú, Chile, Brasil y Argentina. Y las cifras de su primer año de operación son impresionantes: ingresos totales de 245 millones de euros y 2 755 empleados (580 en España y 2175 en Latinoamérica).

Fuente: Con información de I. del Castillo, "Telefónica lanza una consultora de recursos humanos, logística y facturación", *Expansión y Empleo*, 25 de octubre de 2005, en: www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/es/desarrollo/970789.html, consultado el 1 de octubre de 2007; y del sitio de Tgestiona España, en http://www.tgestiona.telefonica.es.

operación riesgosa. Por otro lado, la calidad de los productos que se obtengan puede no corresponder a los niveles deseados. A su vez, la corporación que se compromete a prestar sus servicios a determinada compañía extranjera puede considerar que sus operaciones distan mucho de ser seguras y confiables, porque con frecuencia dependen de los altibajos de una economía literalmente situada en el otro extremo del planeta.

Desde el punto de vista de la creación de empleos, existe la percepción de que los puestos de trabajo que se crean en el extranjero gracias al outsourcing sacrifican puestos de trabajo en la economía local. Por su parte, en el mundo en desarrollo es frecuente la opinión de que los ingresos de los trabajadores que se logran mediante esta técnica son inferiores a los que en justicia se deberían devengar.

Aunque es indudable que en muchas ocasiones estas y otras críticas pueden resultar bien fundamentadas, los economistas modernos coinciden en señalar que el crecimiento económico de países como China y la India, los países del sudeste asiático, los de Europa oriental y por los de América Latina y el Caribe, no serían posibles sin su ingreso a la economía globalizada, lo cual implica adaptarse a las nuevas reglas del juego.

Una percepción común en países como Estados Unidos es que la economía nacional ha perdido muchos empleos que se han exportado a países como la India, "sin recibir nada a cambio".

Outsourcing, insourcing y offshoring

Un segundo efecto lateral de la participación de un país en la economía global es la creación de nuevos puestos de trabajo en las dos entidades que han decidido colaborar.

Por ejemplo, en el caso de las empresas productoras de textiles que operan en lugares como América Central es frecuente que algunos integrantes del personal local a nivel gerencial viajen a la sede corporativa, para contribuir a resolver asuntos comple-



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Beneficios del outsourcing en la India

De acuerdo con el investigador Daniel W. Drezner del McKinsey Global Institute, por cada dólar empleado en outsourcing en la India, Estados Unidos recibe entre $1.12 y $1.14 en beneficios. Gracias al outsourcing, las compañías estadounidenses ahorran recursos y se hacen más rentables. Las operaciones en el exterior incrementan la demanda de los productos de la corporación, en tanto la fuerza de trabajo local puede reasignarse a empleos más competitivos y mejor pagados. Por ejemplo, se calcula que unos 70 000 programadores de computadoras perdieron sus empleos en Estados Unidos entre 1999 y 2003, debido a operaciones de outsourcing. Durante el mismo lapso, más de 115 000 ingenieros de software encontraron empleos mejor pagados.

Fuente: Con información de Daniel W. Drezner, "El fantasma del outsourcing", *Foreign Affairs*, México, ITAM, vol. 4, núm. 3, mayo/junio de 2004, en http://www.foreignaffairs-esp.org/2004/3.html.

jos. Además, ahí mismo se preparan individuos para mantenerse en contacto con las operaciones en el exterior.

Cuando la organización decide mantener parte de sus operaciones en su país de origen, o cuando opta por repatriar parte de sus operaciones, este proceso recibe el nombre de insourcing.

Un concepto vinculado con el outsourcing es el offshoring, término que se emplea específicamente para los casos de outsourcing que se llevan a cabo con entidades en el extranjero. Como se vio antes, el outsourcing se refiere a la práctica corporativa de transferir una función de la organización a una tercera parte. Sólo cuando la tercera parte se encuentra ubicada en un país distinto se emplea la expresión offshoring.

Papel del headhunter

Cuando se buscar talento para vacantes en puestos especializados o bien de niveles gerenciales o directivos, muchas organizaciones recurren a los servicios de agentes profesionales que se dedican a la identificación de talento y que con frecuencia reciben el nombre de headhunters.

Entonces, la empresa delega su función normal de identificación de talento y reclutamiento a la agencia especializada que lleve a cabo la labor de identificar a las personas calificadas para el puesto, dentro de los niveles de compensación y expectativas de la organización. Por lo general, las agencias de headhunters se especializan en la identificación de profesionales y ejecutivos de nivel relativamente alto, y no en la identificación de personal de primera línea.

Al contrario de lo que ocurre en otras funciones empresariales susceptibles de ser sometidas al outsourcing, en el caso de las corporaciones que recurren a agencias de headhunters es frecuente que la directiva se reserve buena parte de las decisiones que se van tomando, y que en todo caso mantenga la opción de llevar a cabo las entrevistas finales y la decisión de proceder a contratar al candidato. Dados los intereses vitales de la empresa, que se ven comprometidos al proceder a contratar personal de alto nivel, a nadie debe sorprender esta preferencia corporativa.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Insourcing en Toyota

Durante mucho tiempo, la firma Toyota se concentró en la labor de instalar plantas de producción de automóviles en diversos países claves, como en Estados Unidos, Italia, Brasil y México. A partir de la década de 1970, las noticias de la apertura de nuevas instalaciones de Toyota en lugares como Asia Meridional, Chile, Alemania y Polonia se hicieron casi de rutina. Para los consumidores de muchos países, los productos de la compañía se convirtieron en sinónimo de alta calidad a precios bajos. Hacia 2002, poco después de penetrar con éxito el mercado global y haberse convertido en la corporación más lucrativa a nivel mundial en el ramo de automotores, Toyota ha optado por mantener e incrementar un significativo núcleo industrial en Japón, su país de origen, lo cual le ha brindado considerables ventajas estratégicas.

Outsourcing y promociones internas en selección de personal

Podría considerarse natural que una organización se inclinara por promover internamente a su personal, premiando de esa manera su fidelidad y aprovechando sus conocimientos sobre la organización, y reforzando la moral del personal en el proceso. Aunque en ocasiones así sucede, existen circunstancias en que la organización debe identificar su talento fuera de ella: por ejemplo, la ventaja financiera que pueda significar la contratación de una o más personas a niveles de compensación más competitivos. Otra es la posibilidad de forzar al personal actual a replantearse sus prioridades fundamentales.

Teniendo en cuenta que las decisiones corporativas no son automáticas, sino que se basan en una evaluación global de las necesidades de la organización, el administrador de recursos de capital humano sopesa, junto con la cúpula administrativa de la empresa, las ventajas de proceder a promociones internas, o bien, de optar por el outsourcing. En esta última opción, la decisión puede ser seleccionar a un empleado permanente a través de una agencia externa, o "alquilar" los servicios del personal necesario por determinado lapso.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Laborum.com

La empresa chilena de selección de personal vía Internet Laborum.com creada en noviembre de 1999 optó por expandir su área de operaciones por medio de la adquisición de la empresa de selección de ejecutivos Seminarium Headhunting.

Con esta fusión, la empresa logró tener una de las bases de datos más grande del mercado de habla hispana relacionada con la selección de talento (se dice que cuenta con unos 600 000 currícula vitae y más de 11 000 ofertas de empleo) y pudo especializarse aún más puesto que su rango para buscar personal, además de ser regional, abarca desde jóvenes recién egresados hasta ejecutivos de vasta experiencia. Esta empresa logró expandirse a Argentina, Colombia, México y Perú.

Laborum funciona con tres áreas principales de interacción: el área de empleadores, por medio de la cual las empresas publican sus anuncios para buscar candidatos; el área del postulante, que permite a miles de candidatos buscar empleos, y; el área de información, en la cual se pueden encontrar diversos estudios y encuestas relacionados con el mundo laboral y empresarial. Respecto del éxito que tiene esta empresa de headhunting, el presidente y director ejecutivo, Rafael Rodríguez, declara que los costos de publicación de anuncios así como la rapidez para encontrar personal aumentan considerablemente en relación con los medios impresos tradicionales.

Fuente: "Laborum adquiere seminario Seminarium Headhunting", *América Economía*, núm 348, 2 julio 2002, en: http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7535&Style=17114, consultado el 26 de octubre 2007; y "Noticias de Prensa", Laborum.com, en: http://www.laborum.com/Empresas/Emp_Acercade/noticias_de_prensa.shtm

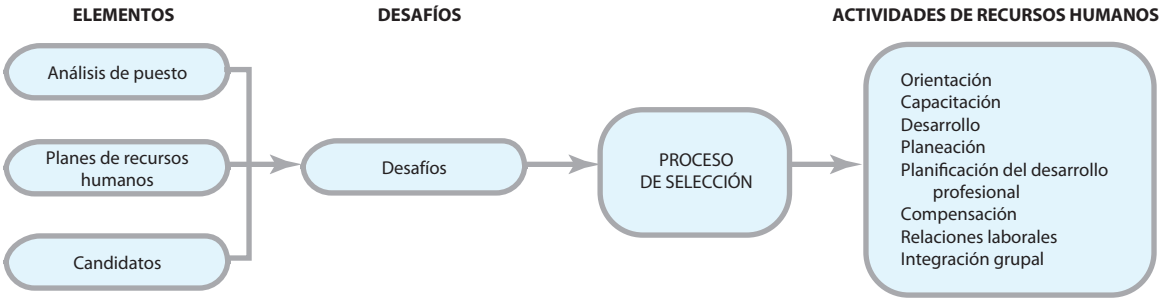


FIGURA 7-1 Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección

Ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano

Ventajas**:**

- La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual le permite mayor eficiencia.
- Se incrementa la flexibilidad, se consiguen reducir los tiempos del proceso y se dan respuestas más rápidas a los cambios que enfrenta la organización, así como a la demanda de los productos y servicios de la empresa.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Encuesta sobre escasez de talento

Una investigación realizada por Manpower reveló que la mayoría de las empresas en México tiene como preocupación primordial encontrar personal calificado. De acuerdo con esta investigación, los puestos más difíciles de cubrir son los representantes de ventas, obreros y técnicos de ingeniería.

La encuesta se realizó a 33 000 empresarios de 23 países (4 800 de México) y los resultados revelaron que 78% de los empleadores no encuentran a personas capacitadas para cubrir los puestos que necesitan, debido a los cambios demográficos (como la disminución en la natalidad o el envejecimiento de la población, los cambios sociales (como la globalización y las nuevas prácticas de negocios) y los programas inadecuados de educación.

India resultó el país con menos problemas en este aspecto. Se reveló que en México las vacantes más difíciles de cubrir a causa de la falta de talento son, en orden de mayor a menor, las de representantes de ventas, técnicos de ingeniería, obreros, operadores de producción, asistentes administrativos y ejecutivos, ingenieros, servicios al cliente, gerente de mantenimiento, gerentes de ventas y recepcionistas.

Fuente: Con información de Laura García, "Conquista la escasez de talento y encuentra los empleados que necesites", *Manpower*, en: http://manpower.com.mx/mx/main_cyn.htm Consultado: 26 de octubre de 2007.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Siemens opta por la selección externa

El columnista Carter Dougherty comenta las razones que llevaron a la corporación Siemens, una de las mayores de Alemania, a romper por primera vez en su historia sus tradicionales políticas de promoción interna y optar por un ejecutivo sin experiencia previa en la corporación para ejercer el puesto de gerente general. El ejecutivo seleccionado, Peter Löscher, nunca había trabajado para Siemens.

La complejidad bizantina de las divisiones y departamentos de la compañía, que han estado estructuradas en términos de categorías de productos —como equipos de generación de energía, aparatos quirúrgicos, aparatos para iluminación eléctrica, etc.— se incrementa aún más por las divisiones geográficas de la corporación.

En la primavera de 2007, los auditores consideraron que estos factores de complejidad permitieron a ciertos integrantes del personal de alto nivel proceder a cuantiosos pagos (420 millones de euros) que no estaban justificados. A consecuencia de esto, las acciones de Siemens bajaron en el mercado, y la imagen corporativa se vio comprometida.

Al asumir el cargo, el señor Löscher declaró que presentaría muy pronto sus objetivos a la junta directiva, incluyendo como prioridad los objetivos de implantar claras líneas de responsabilidad, alcanzar completo nivel de transparencia, e impulsar la máxima velocidad operativa.

Fuente: Con información de Carter Gougherty, "Chief of Siemens Pledges to Streamline Operations", *The New York Times*, Business section, 6 de julio de 2007.

- Se incrementa el nivel de calidad del personal de la empresa y se mejora el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
- Cuando la contratación no es permanente, se logra la transferencia de parte del costo de los empleados, incluyendo algunos de los beneficios legales del personal de planta.
- Se logran ahorros financieros, porque los costos fijos de un empleado permanente se convierten en costos variables.

Desventajas**:**

- Se promueve la división entre el personal, porque los recién llegados no pertenecen a la empresa y no se comprometen con la cultura corporativa. Los trabajadores temporales pueden mostrar bajos niveles de moral e identificación con la empresa.
- El personal contratado mediante outsourcing es más susceptible a niveles altos de rotación.
- Se logra menor compromiso con los planes y programas a mediano y largo plazo.
- Se incrementa la incertidumbre de todo el personal respecto a su seguridad en el trabajo.

Elementos y desafíos de la selección interna de personal

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal. Como ilustra la figura 7-2, el proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humano y candidatos entre los cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa.



FIGURA 7-2 Elementos del proceso de selección

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.

El *proceso de selección* consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Selección interna

Todo proceso de selección tiene una premisa: llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario empezar con la identificación del talento del puesto que queda vacante. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe sorprender a nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión.

Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (*job posting*)

Una excelente manera de agilizar el proceso de selección interna consiste en recurrir al llamado sistema de promoción interna de puestos vacantes, o *job posting*. Este tipo de reclutamiento se realiza a través de un sistema de comunicación interna, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto.

Cuando se produce una vacante en una organización, es difícil identificar todo el potencial humano que existe dentro de la organización, en especial cuando se trata de una gran empresa. Por esa razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como boletines internos, intranet o en la página web del departamento de recursos humanos.

En el aviso se deben indicar los requisitos básicos para el puesto vacante (elementos como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto. Entre los requisitos comúnmente establecidos se cuenta que los empleados que se postulan deben tener determinado tiempo en su puesto actual, avisar a su jefe inmediato que se están postulando, y pasar por un proceso de selección y entrevistas.

Las empresas aplican el job posting para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación. Empresas como American Express, especializada en servicios financieros, han aplicado este tipo de reclutamiento con éxito durante considerable tiempo. Entre las ventajas de esta técnica se cuenta la economía de su uso, la posibilidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa y el incentivo de fomentar que los integrantes de cierta área comprendan mejor el funcionamiento de otras.

Uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad de parte del profesional de la administración de capital humano, para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a determinado puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa. Es indispensable lograr que todos los empleados perciban que el proceso se lleva a cabo en forma transparente y ética.

Con independencia de la solución que el administrador de capital humano elija para resolver la vacante —seleccionar con rapidez pero sin personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes—, es probable que las áreas participantes ejerzan presiones considerables para llegar a una solución rápida.

Razón de selección

La *razón de selección* es la relación entre los candidatos contratados y el número de solicitantes. Un puesto difícil de llenar es de *baja razón de selección*. Un puesto fácil de llenar es de *alta razón de selección*.

Cuando el profesional de capital humano debe llenar alguna vacante, debe considerar qué tipo de puesto es: algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando es difícil llenar un puesto, se trata de un puesto de *baja razón de selección*. Cuando resulta sencillo llenar un puesto, se define como de *alta razón de selección*.

La *razón de selección* es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Solicitado por e-mail

El anuncio decía: "Se busca ejecutivo de cuentas para desempeñarse en el área de ventas". No apareció en el periódico ni en una empresa de reclutamiento de personal, sino que fue enviado a los correos electrónicos de los empleados de la misma empresa que hacía la solicitud para que alguno cubriera la vacante.

Este tipo de búsqueda de personal funciona también como una manera de promoción o ascenso de personal. Sin embargo, el personal debe atravesar por el mismo procedimiento que tendría una persona externa: debe cubrir los requisitos básicos (antigüedad, estudios o conocimientos), tener la experiencia necesaria, cubrir el perfil del puesto, ser entrevistado y esperar ser seleccionado. Por ejemplo, en IBM la primera persona seleccionada fue un empleado joven que vendía computadoras personales desde un call center y fue ascendido para encargarse de las cuentas corporativas de manera personalizada, por supuesto, con posibilidades de aumentar su salario.

Este método proporciona diversas ventajas como lograr la motivación de los empleados de la compañía, mejorar la comunicación debido a que con la entrevista conoce otras áreas y a otros gerentes de la empresa y además vislumbra las posibilidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo actual. Por otro lado, es necesario ser cautelosos con este proceso dado que los rumores sobre los posibles "acomodos" pueden generar fricciones dentro del personal y crear conflicto.

Fuente: Con información de Mariana Pernas, "¿Cómo funciona el job posting?", *Clarín Económico*, 28 de mayo de 2000, en: http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000/05/28/e-02601e.htm, consultado el 30 de octubre de 2007.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes —y en último término de las personas contratadas— será bajo.

Selección por competencias

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. De acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), una competencia es

> Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Método de selección de BBVA

Con el propósito de evitar la fuga de talentos, el grupo financiero BBVA creó un método de selección basado en la estandarización de sus pruebas de selección. Lo que se planteó fue que el personal que se reclutaba tuviera características similares que fueran compatibles con los requisitos de puesto que demandaba la empresa.

Para lograrlo, se realizaron estudios para estudiar el perfil de los candidatos con mayor precisión y a la vez descubrir las características claves para el ingreso, al crear una enorme base de datos, que almacenaba los registros de cerca de 50 000 currículos que se reciben en España.

Los encargados de la selección lograron crear sus propios test de evaluación para medir los aspectos específicos necesarios para cubrir las vacantes, y así evitaron la evaluación de aspectos innecesarios, tan común en dichas pruebas de reclutamiento.

La promoción de las vacantes se realiza por medios electrónicos, como la Internet y la intranet que conecta a diversas sucursales, lo cual les permite disponer de una enorme cantidad de candidatos que pueden ser llamados a entrevistas el mismo día. Con esta técnica de selección se logró una importante reducción de costos así como la agilización de los trámites de reclutamiento. Este sistema fue instaurado en España en 2002 y en Latinoamérica a partir del 2003.

Fuente: Con información de "Banesto: evitar la fuga de jóvenes talentos", *Expansión y Empleo,* 8 de octubre de 2005, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990309.html, consultado el 1 de octubre de 2007.

estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo.

El modelo de competencias se ha empleado para muchos propósitos, como: la selección de recursos humanos, la evaluación del desempeño, la gestión del capital humano, entre otros. En la selección de capital humano, su objetivo es encontrar profesionales que además de formación y experiencia adecuadas posean las competencias específicas que requiere el puesto.

Para aplicar esta técnica, las organizaciones hacen una revisión de las competencias que tienen sus mejores empleados en determinados puestos claves, y las convierten en un estándar para la selección.

Las implicaciones éticas y sociales de la selección

Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente reprobables, sino también de alto riesgo.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación realizada mediante un proceso contrario a la ética introduce a la organización a una persona que no sólo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no sólo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad.

Hasta hace unos años, era poco probable que una persona discapacitada pudiera ser contratada. Por ejemplo, era impensable que se contratara a una persona ciega para operar un conmutador telefónico. El hecho de que ante la sociedad fuera deseable emplearla se veía con total indiferencia. En realidad, se ha comprobado que en muchos casos una persona carente de la visión puede ser tan eficiente como cualquier otra en la operación de aparatos como un conmutador. En el entorno actual, las organizaciones han ido tomando conciencia de que deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar operando en el seno de una sociedad que exige productividad cada vez más alta. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que incluyan una perspectiva más amplia que el lucro a corto plazo. El profesional de la administración de capital humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad. Las empresas esperan del profesional aportes más integrales y de concepción más estratégica.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar.

Pasos de la selección de personal

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. La figura 7-3 explica los pasos a seguir en el proceso de selección.

Recepción preliminar de solicitudes: paso 1

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

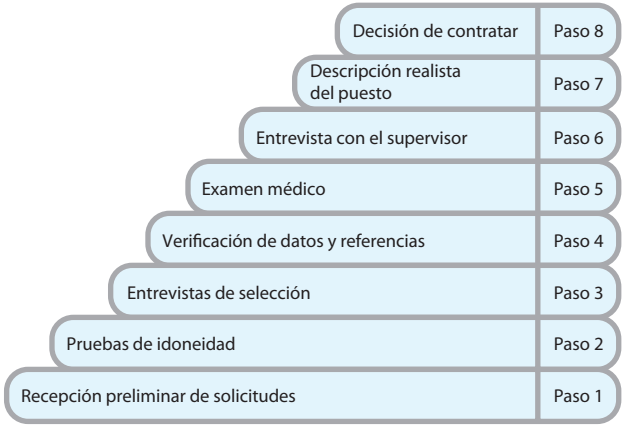


FIGURA 7-3 Pasos del proceso de selección

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Administración de exámenes: paso 2

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

La *validez de una prueba de inteligencia* significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.

Validación de exámenes

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La *validez de una prueba de inteligencia* significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, y por tanto no debe emplearse para fines de selección de personal.

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de *demostración práctica*, y el *racional*. En la figura 7-4 se resumen los enfoques de validación más comunes. El enfoque de *demostración práctica* se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El *enfoque racional* se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, en casos en que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística.

Además de válidas, las pruebas deben ser *confiables*. Por confiable, se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se

Enfoques de demostración práctica

Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado vinculado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide en forma efectiva un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva, expresada en un punto matemático entre 0 y 1. A mayor correlación corresponde mayor validez de la prueba.

- La *validez de las predicciones* se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de solicitantes. Después de que éstos son contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba.
- La *validez concurrente* permite al departamento de recursos humanos aplicar la prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere que transcurra el lapso entre la contratación y el momento en que se desempeña bien el trabajo.

Enfoques racionales

Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es tan reducido que no es posible proporcionar una muestra razonable de personas para aplicar las pruebas correspondientes que se examinarán. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es factible aplicar la validación de demostración práctica.

- Se considera que existe *validez del contenido* cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente bien el puesto. Un examen de la habilidad de que se requiere para operar una computadora personal con programas como *Word* y *Excel* para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez del contenido.
- Se considera que existe *validez del desarrollo* de la prueba cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para cubrir el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimientos específicos de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a que van a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

FIGURA 7-4 Enfoques más comunes para la validación de pruebas psicológicas

obtengan resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza suministrada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que se administre. Si los resultados varían mucho, porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable y, por lo tanto, carecen de validez.

Tipos de pruebas psicológicas. Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. El manual debe incluir instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados obtenidos por el diseñador original. En la

actualidad existen muchas pruebas válidas, que se han corroborado en poblaciones (grupos de personas) amplias. Pese a esto, cada departamento de recursos humanos debe llevar a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que se persiguen.

Métodos de examinación: precauciones

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de pruebas y exámenes psicológicos. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero no en todos los casos los especialistas pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las *pruebas psicológicas*, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las *pruebas de conocimientos* son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea relevante para la vacante que se desea cubrir.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de *respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o "detector de mentiras" es la más común. Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable.

Las *pruebas de carácter médico*, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros. Un individuo que consuma drogas, por ejemplo, no debe ser seleccionado para manejar un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada por episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar la conducción de un vehículo.

Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano toma en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente cabe la posibilidad de comprar una prueba necesaria, o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Esta situación puede ocurrir en muchos puestos de nivel profesional. Si el departamento de recursos humanos de una fábrica de instrumentos mecánicos debe contratar los servicios de un médico, por ejemplo, en

teoría es factible desarrollar una prueba idónea para la selección y contratación de un profesional de la medicina, pero el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica, y sólo se aplicaría a una persona.

Incluso cuando se cuenta con una serie completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es necesario que se siga siempre un orden inflexible en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comprobar. Existen otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y de concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato con el público, así como su puntualidad y honestidad, resultan igualmente importantes, pero estos factores —tanto o más importantes— no son susceptibles de medirse con la misma precisión.

La *entrevista de selección* es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y cómo se compara respecto a los otros candidatos.

Entrevista de selección: paso 3

La *entrevista de selección* consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización.

Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, se necesita que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que cada uno exprese opiniones divergentes. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista, y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez tiende a ser cuestionable, porque en la práctica son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas.

Los departamentos de administración de capital humano que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir ese problema, y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesitan nuevos estudios de validación de las entrevistas de selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos hacia las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Es muy

probable, por ejemplo, que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si ése es el caso, es probable que los entrevistadores se encuentren calificando aspectos no relacionados con el desempeño del puesto específico.

A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas continuarán empleándose durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad. La habilidad de evaluar a una persona en el curso de una conversación un tanto corta sólo se desarrolla con el paso de los años. El imponderable elemento subjetivo de si alguien "entrevista bien" sigue siendo un inevitable factor en el proceso.

Diversos tipos de entrevista

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa —el entrevistador— y un solo solicitante. Pese a estos lineamientos generales, es posible emplear estructuras diferentes, como ilustra la figura 7-5.

Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen al entrevistado con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo, y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, o de provocación de tensión. En la figura 7-6 se comparan estas estructuras. En la práctica, la estructura mixta es la que más se emplea, aunque cada una de las otras constituye una alternativa importante.

Entrevistas no estructuradas. Como indica la figura 7-6, la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste inquiere sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación. Por desgracia, este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en

NÚMERO DE ENTREVISTADORES	NÚMERO DE SOLICITANTES
ENTREVISTA INDIVIDUAL	
1	1
ENTREVISTA DE GRUPO	
2 o más	1
1	2 o más
2 o más	2 o más

FIGURA 7-5 **Diferentes fórmulas de combinación de entrevistadores y solicitantes**

este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión de ambos participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas. En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales. Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Las respuestas revelan en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de 10 situaciones similares o análogas a la siguiente:

> Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B con frecuencia se queja sobre varios aspectos y en ocasiones es descortés, pero obtiene los mejores resultados en su departamento.
>
> *¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?*
>
> El entrevistador anota la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

Entrevistas de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. Los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión sólo son una parte del total de las labores que se incluyen en la mayoría de los puestos —incluyendo los de seguridad, o incluso los policíacos— es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista.

Es probable que quienes no resulten contratados deriven una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y validez de esta técnica son difíciles de demostrar,

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

FIGURA 7-6 Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos

porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la experimentada durante la entrevista.

Entrevista por competencias. La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales. Algunas de estas preguntas son:

- ¿Puede mencionar una sugerencia o idea nueva que usted haya propuesto a su supervisor —y que éste haya aceptado— en el curso de los últimos seis meses?
- Usted menciona en su solicitud de empleo que llevó a cabo una reforma importante en su actual posición. ¿Cómo logró implantarla?
- En su formulario de solicitud se incluyen tres responsabilidades importantes en su último trabajo. ¿Cuál de ellas es la que más le atrae? ¿Cuál es la que menos le interesa?

Generalmente, las competencias que más se valoran en el caso de candidatos a un primer empleo son:

- El entusiasmo y el deseo de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación de servicio al cliente
- La empatía o facilidad para entender las necesidades de los demás
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La creatividad
- El liderazgo
- La capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación.

Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes. Una de las posibilidades que ha abierto la moderna tecnología de las comunicaciones es permitir a la empresa entrevistar a determinados candidatos mediante una videoconferencia, que los pone en contacto con los entrevistadores de una capital lejana. De esta manera, un residente de, por ejemplo, Buenos Aires, puede ponerse en contacto con los entrevistadores de una corporación en Honolulu, Hawaii.

Proceso de la entrevista

La figura 7-7 presenta las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación.



FIGURA 7-7 Etapas de una entrevista de selección

Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. En la figura 7-8 se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Es importante tener en cuenta que se deben evitar temas ajenos a la mera entrevista profesional. Por ejemplo, la afiliación religiosa del candidato, o sus preferencias políticas, que son elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal. Sólo cuando el tema se relaciona de forma directa con el puesto resulta procedente indagar en los campos normalmente restringidos. Por ejemplo, si una empresa suele llevar a cabo actividades importantes los sábados, y el solicitante es parte de una iglesia que restringe el trabajo durante esos días, el entrevistador tiene derecho a preguntarle cómo considera que podría manejar la situación.

1. ¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa? ¿Está usted familiarizado con nuestros productos y servicios?
2. Muchas gracias por solicitar empleo en nuestra compañía. ¿Qué lo llevó a seleccionarla? ¿Vio usted nuestro nuestra última oferta de trabajo en nuestro el sitio de Internet de la compañía? ¿Leyó usted nuestro aviso en el periódico local, o acaso lo refirió alguno de nuestros empleados?
3. ¿Cómo describiría usted el trabajo ideal para usted? (Trate de ser específico).
4. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
5. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actual profesión?
6. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe o supervisor?
7. ¿Tiene usted experiencia como supervisor de personal, y se encontraría cómodo supervisando personal?
8. Potencialmente, ¿a qué puestos cree usted que podrá ser promovido?
9. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
10. ¿En qué consistía su empleo anterior?
11. En el curso de su(s) empleo(s) anterior(es), ¿qué aspectos considera usted que desempeñó de manera especialmente apropiada? ¿Hubo aspectos que no encajaban en su personalidad o manera de trabajar?
12. ¿Está usted dispuesto a viajar? ¿A cambiar de residencia?
13. ¿Qué otras actividades remuneradas lleva usted a cabo en la actualidad?
14. ¿Cómo emplea usted el tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
15. ¿Cuándo puede usted empezar a trabajar?

FIGURA 7-8 Preguntas comúnmente empleadas en entrevistas de selección

Durante su preparación para la entrevista, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante y analizarlo con cuidado, porque un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Creación de empatía. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos —incluso en quienes no sean contratados— una imagen humana y amistosa. El entrevistador puede iniciar con preguntas sencillas, como: "¿Tuvo dificultades para llegar a la empresa?". Un entrevistador profesional evita las interrupciones telefónicas (incluyendo las llamadas a su teléfono celular). Los documentos ajenos a la entrevista no deben aparecer sobre la mesa. En general, el entrevistador recuerda que su actitud trasluce aprobación o rechazo; apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, sonría al saludar y también al despedir al candidato.

Intercambio de información. El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiendo al candidato que comente si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este último haya formulado. En general, el entrevistador procura formular sus preguntas de manera que le permitan adquirir el máximo de información. Es preferible evitar las preguntas demasiado vagas o abiertas. Por ejemplo, si se le pregunta a un solicitante de trabajo si le gusta trabajar duro, no se le dejan muchas opciones. Por el contrario, si se le hace una pregunta como: "¿En qué forma estructuró usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?", el panorama se torna por completo diferente. La figura 7-8 incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, que un entrevistador imaginativo puede aumentar o combinar en forma considerable.

Finalización. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo: "¿Tiene usted algún comentario o una pregunta final?"

A continuación, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comunique por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación. Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. La figura 7-9 ilustra un formulario de verificación de entrevistas. Éste se utiliza después de la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como muestra el formulario, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

EMPRESAS FOTOGRÁFICAS IMAGEN Y COLOR

Todo lo relacionado con aparatos fotográficos
Lista de verificación de entrevistas de selección de personal
Formulario RI/116

Nombre del solicitante: _____ Fecha: _____
Solicita el puesto de: _____ Código: _____
Entrevistador: _____

Comentarios del entrevistador

***a*) Evaluación de varios aspectos**
Presentación personal: _____
Habilidad comprobada para el puesto: _____
Interés: _____
Educación y capacitación: _____
Experiencia y antecedentes: _____
Disponibilidad: _____
Estabilidad en el empleo(s) anterior(es): _____
Expectativas salariales: _____
Presupuesto para el puesto: _____

***b*) Comentarios específicos sobre el puesto solicitado:**
Actitud con respecto al empleo anterior: _____
Actitud con respecto al jefe inmmediatoe anterior: _____
Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____
Expectativas profesionales: _____
Comentarios adicionales: _____

c) Seguimiento sugerido:
_____ Ninguno
_____ El solicitante no es aceptable (documentar y notificar)
_____ Someter a pruebas de aceptación
_____ Concertar entrevista con el supervisor
_____ No aceptable para este puesto, pero sí para otro
_____ Requiere entrevista adicional con departamento de personal
_____ Considérese para el puesto

FIGURA 7-9 Lista de verificación de entrevistas de selección de personal

Errores del entrevistador

La figura 7-10 sintetiza algunos de los errores más comunes de un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas claves. Estos errores, sin embargo, son obvios y un poco de práctica permite eliminarlos.

Existe otra posible fuente de errores, más difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo por parte del candidato debido a factores ajenos



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

¿Quiénes son los candidatos deseables?

El entrevistador siempre se puede plantear la pregunta: ¿cuáles son los candidatos que casi automáticamente ofrecen características positivas? En las páginas de *The Icarus Syndrome*, el especialista Adrian Furnham define así las tres principales características de un candidato deseable:

1. *Inteligencia o habilidad nata*. Los selectores de personal de las empresas modernas ya no emplean los exámenes de coeficiente intelectual que eran populares en el siglo XX, pero sí se sirven de exámenes que les permiten determinar la habilidad intrínseca de una persona. Los promedios de calificación en los cursos universitarios no garantizan una inteligencia sobresaliente. Un individuo bien dotado intelectualmente será una excelente adquisición.
2. *Estabilidad emocional*. La personalidad neurótica constituye un poderoso predictor antecedente de futuras fallas en el desempeño. Las personas inestables tienden a mantener malas relaciones con los clientes, pueden mostrarse caprichosas o irascibles, y pueden incurrir en factores como el ausentismo. Las organizaciones tienden a preferir a las personas de carácter estable, bien ajustadas emocionalmente en sentido emocional.
3. *Dedicación profesional*. La ética de trabajo de cada individuo constituye un excelente predictor, antecedente de su éxito futuro. La persona diligente, responsable, cuidadosa de los detalles, tiende a trabajar bien en equipo y a preocuparse por lograr los objetivos comunes a toda la empresa. Su desventaja puede estribar en que se concentren en el trabajo durante jornadas excesivamente muy largas, o que pierdan la visión global sobre los objetivos generales, pero en general son un grupo mucho más confiable que los de carácter opuesto.

al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos, que son inaceptables. Puede incluso existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Cualquier verificación de su labor que realice el entrevistador se justifica por entero si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista, que pueden redundar en el rechazo de personas idóneas, o —igualmente grave— pueden llevar a la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del entrevistado

No sólo los entrevistadores cometen errores; también los solicitantes pueden incurrir en determinados problemas característicos. De acuerdo con expertos en el área, los cinco errores más comunes son los siguientes:

- intentar técnicas de distracción
- hablar en exceso
- jactarse de los logros del pasado
- no escuchar
- no prepararse bien para la entrevista.

EFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a llegar a conclusiones totalmente subjetivas.

Ejemplos:

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un sólido apretón de manos es considerado "dotado de aptitudes de liderazgo".
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de "persona dotada del sentido del orden, con sólida capacidad de organización".

PREGUNTAS INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar su inclinación por un candidato cuando efectúa preguntas que guían de manera obvia al entrevistado.

Ejemplos:

- Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades; ¿verdad?
- Seguramente ustred está buscando un puesto más difícil, con desafíos más significativos que éste. ¿No se aburriría en este puesto?

PREJUICIOS PERSONALES

Cuando un profesional de la administración de recursos humanos alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.

Ejemplos:

- "Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente si le soy sincero las funciones de auditoría de esta empresa las debe desempeñar un hombre."
- "Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un hombre de origen provinciano, como usted."

DOMINIO DE LA ENTREVISTA

El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la conferencia, llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

Ejemplos:

- "Ya que estamos conversando, permítame describirle un poco mi propia carrera profesional. Usted se va a impresionar al oír la manera como he logrado el éxito."
- Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato o al propósito de la conversación: "Es curioso que toque usted el tema de las dificultades de importar equipos de impresión. Permítame compartir con usted varios documentos que ilustran la mejor manera de llevar a cabo el trámite".

FIGURA 7-10 Resumen de errores comunes de los entrevistadores

El empleo de técnicas de distracción —por ejemplo, simular falta de interés en un trabajo que en realidad se desea— puede llevar a efectos opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque es probable que la compañía concluya que el candidato no está interesado. Llevados quizá por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden hablar en exceso sobre temas irrelevantes; algunos incluso proceden a disertar sobre temas como los deportes, o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un error común, que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de un individuo a quien se sorprenda mintiendo durante la entrevista.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación de la entrevista genera. Por desgracia, esta tendencia conduce a que el candidato no interprete de modo adecuado las preguntas del entrevistador, y a que no se establezca un clima de confianza. No estar preparado para la entrevista produce la sensación de falta de interés, actitud que sin duda no suele conducir a la obtención de un puesto.

Verificación de referencias y antecedentes: paso 4

Verificación de antecedentes

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desenvolvió?

Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las *referencias académicas*; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

Las *referencias laborales* difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.

Normas de inmigración y naturalización

Cuando la selección de recursos humanos incluye la contratación de personas de diversas nacionalidades, o cuando se lleva a cabo en un área geográfica en la que residen personas de diferentes países, es necesario verificar con especial cuidado los documentos migratorios y las visas o permisos legales que amparen el derecho a laborar en el país.

La legislación nacional establece normas estrictas sobre quiénes pueden trabajar en el país. Si un emigrante ilegal obtiene un empleo y se vincula a la organización, las autoridades pueden imponer determinadas multas a la empresa, retirar al trabajador, y en algunos casos proceder a deportarlo a su país de origen. Al mismo tiempo, un emigrante legal con perfecto derecho a trabajar en el país debe recibir el mismo trato que un ciudadano común. El criterio que prevalece es que si las autoridades determinaron que una persona puede trabajar legalmente en el país, la organización tiene perfecto derecho a aprovechar sus conocimientos y su experiencia, que a menudo son irremplazables.

A nivel ético, la labor del profesional de la administración de capital humano en el campo de la selección requiere estricta observancia de las leyes nacionales, así como espíritu de apertura y tolerancia, que le permita aprovechar las considerables ventajas que genera el creciente cosmopolitismo que se vive en todo el mundo de habla hispana.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Clarian Health y sus normas de selección

En el entorno corporativo actual se experimentan dos tendencias claras, cuando se trata de seleccionar personal. Una de ellas es facilitar el ingreso y el desempeño profesional adecuado de las personas que pese a una discapacidad física manifiesten el deseo y muestren la capacidad de llenar una vacante determinada. Por ejemplo, es probable que un individuo que haya sufrido la pérdida de un brazo o de una pierna sólo vea ligeramente afectado su desempeño en una oficina.

La segunda tendencia es a optar por seleccionar personas que no sólo se encuentran sanas en la actualidad, sino que también muestran la intención de continuar estándolo, mediante un estilo de vida que evita los excesos. Así lo hizo la corporación Clarian Health, con base en Indianápolis. La decisión consiste en someter a sanciones a los empleados que

- den indicaciones de tabaquismo,
- muestren un índice de la masa corporal superior a 29.9 (lo cual es una indicación de obesidad),
- tengan presión sanguínea superior a 140/90,
- muestren niveles de glucosa en sangre superiores a 120,
- tengan índices de colesterol LDL superiores a 130.

Dentro de condiciones normales, en que se considera la contratación de individuos más o menos similarmente calificados para un puesto, estos parámetros pueden ayudar a determinar la elección final.

Fuente: Con información de Joanne Wolf, "Las decisiones de la corporación Clarian Health", *Workforce Management*, en su edición de 23 de julio de 2007.

Evaluación médica: paso 5

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

Entrevista con el supervisor: paso 6

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección.

Descripción realista del puesto: paso 7

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Decisión de contratar: paso 8

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento

de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.

Desafíos, procesos de selección, realimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien.

Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial del siglo XXI. La figura 7-11 resume los desafíos globales del proceso de selección.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere realimentación. La realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes. Los capítulos siguientes consideran esos aspectos en profundidad.

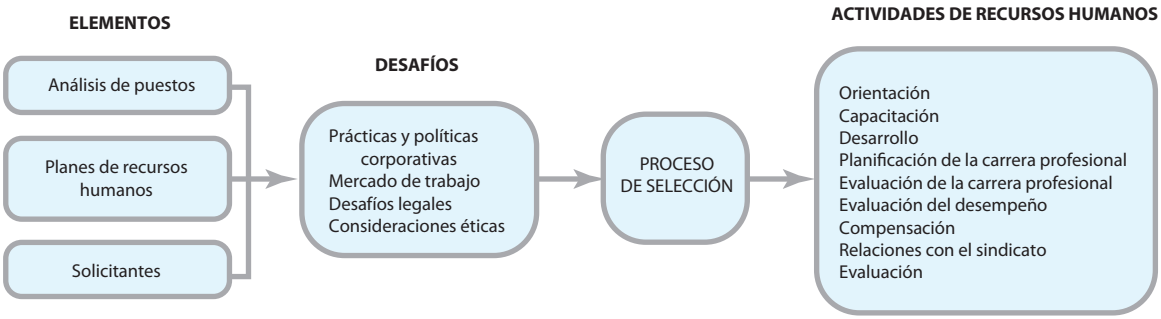


FIGURA 7-11 Actividades de administración de recursos humanos en selección de personal

RESUMEN

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan las necesidades de nuevo personal a la organización, en combinación con el proceso mismo de selección.

Las empresas modernas han añadido diversas técnicas de selección de personal a su arsenal de prácticas corporativas. Entre ellas destaca la técnica del outsourcing, que consiste en confiar a terceras partes determinadas facetas de la labor que lleva a cabo la empresa. El profesional mide con cuidado la conveniencia de utilizar una técnica como la selección interna de personal y cómo se compara con el uso de técnicas como el outsourcing.

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores giran en torno de cómo proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección, los profesionales de la administración deben guardar una escrupulosa conducta ética. Pocas funciones del departamento entrañan responsabilidades éticas tan delicadas como ésta.

Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los participantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra, y de una vacante a otra. En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, en especial en los casos de puestos de orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas requieren determinadas referencias, incluyendo académicas y laborales, y solicitan exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

El futuro supervisor o gerente del solicitante debe participar en el proceso de selección, casi siempre mediante una entrevista con el candidato. Como fruto de su participación, se observará que el supervisor tiende a colaborar más activamente en la labor de adaptar al recién llegado a las características de la organización.

Está comprobado que la práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto incide de manera positiva en la reducción de la tasa de rotación del personal.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Confiabilidad de una prueba
Descripción realista de un puesto
Entrevista de selección
Entrevista de provocación de tensión
Entrevistas estructuradas
Insourcing
Job posting
Headhunter
Offshoring
Outsourcing
Proceso de selección
Razón de selección
Referencias laborales
Selección por competencias

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. Haga una lista y describa de manera breve, en sus propias palabras, cada una de las fases del proceso de selección de personal.
2. Una empresa productora de fertilizantes le ha encomendado a usted una campaña de selección de personal en una ciudad del sur de su país. Se le ha solicitado limitar las contrataciones a personal local. ¿Qué razón de selección estima usted que es probable que exista para cada uno de los siguientes puestos? (Explique y comente sus respuestas.)
   a) Tres personas encargadas de limpieza general de oficinas.
   b) Tres asistentes bilingües.
   c) Tres químicos recién graduados.
   d) Dos expertos en importación y exportación de abonos nitrogenados, de preferencia que conozcan el mercado internacional.
3. Rafael Ramos trabajó para la empresa *Metalmecánicos del Bajío* durante cinco años. Su descripción de puesto

es *sui generis*; es la única persona en la empresa que se especializa en el diseño de casetas de exposición de los materiales de la empresa, durante las convenciones y muestras empresariales. Una vez preparada la caseta, Ramos se especializaba en brindar servicio a los clientes de la empresa, durante las muestras empresariales. Ramos acaba de presentar su renuncia irrevocable. El gerente operativo lo convoca a su despacho para saber si usted recomienda reemplazar a Ramos mediante una búsqueda en el mercado interno —a través de job posting— una búsqueda en el mercado externo, a través de un headhunter, o posiblemente mediante un proceso de outsourcing, en el cual se encargue a una tercera entidad la preparación de las casillas de ventas y la atención a los clientes de la empresa durante las ferias y muestras empresariales. ¿Cuál sería su recomendación, y en qué la basaría? Prepare un documento en que se incluyan no menos de dos puntos —favorables o desfavorables— para cada una de las opciones, y defienda su opción en un documento de no menos de media página de longitud.

4. ¿Cuáles son las fases del proceso de entrevista de selección de personal? Explíquelas brevemente.
5. Usted recibe instrucciones para entrevistar a un candidato a inspector de higiene y salubridad en una feria que exhibe ganados vacunos y porcinos. Le han llegado tres solicitudes de trabajo, cada una acompañada de un documento que atestigua que el solicitante ha tomado un curso relevante sobre el tema. Prepare una lista de no menos de 15 preguntas específicas, que usted dirigirá a cada candidato, en el curso de una entrevista de selección. Usted cuenta con 45 minutos para cada entrevista.
6. En su opinión, ¿por qué es importante validar las pruebas de selección?
7. Su departamento de recursos humanos ha conducido bien un proceso de selección de personal para llenar las vacantes de tres mecánicos torneros. Se ha llegado ya a identificar a tres excelentes candidatos, así como a dos pasables, y uno que en opinión del departamento no se debe contratar. El gerente del departamento de personal lo llama a su oficina, y le hace el siguiente comentario: "Me parece que en este caso no podemos correr el riesgo de que el departamento de torneado de piezas lleve a cabo las decisiones finales de contratación. Sería muy peligroso que escogieran a los candidatos menos idóneos. Conociendo a Escobar, el gerente de torneado, que es joven y sin experiencia, me imagino que hasta podría contratar al candidato que consideramos menos idóneo. ¿Qué piensa usted?"

Describa su respuesta al gerente de personal en no menos de una hoja de extensión y no más de dos.

CASO DE ESTUDIO 7-1
SELECCIÓN DE UN SUPERVISOR DE ALMACÉN PARA INDUSTRIAS COLIBRÍ, S.A.

Los telares y las máquinas circulares que se instalaron en Industrias Colibrí, S.A., en la ciudad de Medellín, Colombia, requieren trabajos frecuentes de mantenimiento y reparación. El personal encargado de efectuar esas reparaciones solicita las herramientas necesarias al supervisor del almacén de mantenimiento, realiza su trabajo, y al final del día devuelve todas las herramientas.

Hace tres semanas se practicó un arqueo al anterior encargado del almacén, y se encontró que le faltaban herramientas muy costosas. Se le separó de inmediato de la empresa y se inició la búsqueda de su reemplazo. El gerente insistió en encontrar a alguien externo a la organización, porque no excluye la posibilidad de complicidad de alguno de los mecánicos. Para asegurarse de que el nuevo candidato es en su totalidad ajeno al grupo actual, se puso en marcha un proceso de selección en Cali. Se obtuvieron tres solicitudes, con datos que aparecen a continuación.

	Román Gómez	Ligia Salazar	Columna 1
Años de experiencia	4	7	1
Educación	Un año de universidad	Preparatoria	Un año de universidad
Edad	24	43	32
Puntuación en las pruebas	76/100	73/100	85/100
Conocimiento del puesto	Aceptable	estable	Estable
Experiencia de trabajo	6	7	8
Puntuación de los entrevistadores (de 1 a 10, 10=óptimo)	8	7	6
Disponibilidad	4 semanas	2 semanas	Inmediata

1. Si usted tuviera que escoger un candidato a partir exclusivamente de esta información, ¿a quién escogería y por qué?
2. Si contara con amplios recursos de selección, ¿qué información adicional solicitaría obtener? (Especifique sus solicitudes de información adicional.)
3. El hecho de que Ligia Salazar tiene excelente dominio del inglés y se graduó como auxiliar de contabilidad: ¿es relevante para el puesto? ¿Aumenta este hecho su aceptabilidad?

CASO DE ESTUDIO 7-2
CONTRATACIÓN EN FARMACÉUTICOS DEL CARIBE, S.A.

Durante años, la compañía Farmacéuticos del Caribe, S.A., con sede en San Juan de Puerto Rico, se ha limitado a la contratación de personal local. Puerto Rico tiene una población un tanto reducida, y el personal profesional que la empresa ha contratado en el pasado reciente proviene de pocas universidades y un número pequeño de ciudades. La política de la empresa ha cambiado en fechas recientes, pues la gerencia ha girado instrucciones de contratar profesionales de cualquier origen, toda vez que llenen los requisitos necesarios y se encuentren legalmente en el país. La empresa busca contratar cerca de quince profesionales todos los meses, y unos 25 especialistas durante el mismo lapso. En el campo profesional la empresa contrata, además de especialistas en farmacología, personal de las áreas de ingeniería química y mecánica, así como de medicina. A nivel de trabajadores especializados, la empresa requiere de continuo los servicios de electricistas, mecánicos, y personal con experiencia en la operación de equipos industriales.

Por desgracia, hace poco varios candidatos se han presentado con diplomas que pertenecen a otras personas, o que son falsificados. Asimismo, dos solicitantes afirmaron disfrutar de magnífica salud, pero las pruebas que se les practicaron demostraron que padecían enfermedades infecto-contagiosas.

1. Describa las medidas que usted tomaría para verificar las credenciales y diplomas de los solicitantes de trabajo.
2. El ingeniero Ramón Sotomayor, a cargo de la planta de envasado, ha solicitado que se prescinda de exámenes profesionales en varias categorías de trabajadores especializados. Su argumento es el siguiente: "Permítales afirmar que recibieron el Premio Nobel de Física, si eso les complace. Páselos entonces a mi taller. Si me pueden explicar correctamente las fases de operación de envasado y comprenden los elementos básicos del trabajo, me parecerán candidatos adecuados. Me es indiferente que se hayan graduado o no". ¿Qué le respondería usted?
3. El trabajo de Farmacéuticos del Caribe se lleva a cabo en una zona tropical de óptimas condiciones de salubridad, pero de clima caliente y lluvioso. Por regla general, se espera que 40% de las personas que usted

contrate efectúen considerables esfuerzos físicos en el curso de sus labores diarias, incluyendo el manejo de aparatos pesados y la exposición a niveles altos de ruido. ¿Qué sugerencias haría usted al departamento médico que va a realizar los exámenes médicos correspondientes? Elabore un memorándum detallado para el laboratorio, sobre los aspectos que usted desea verificar.

TERCERA PARTE

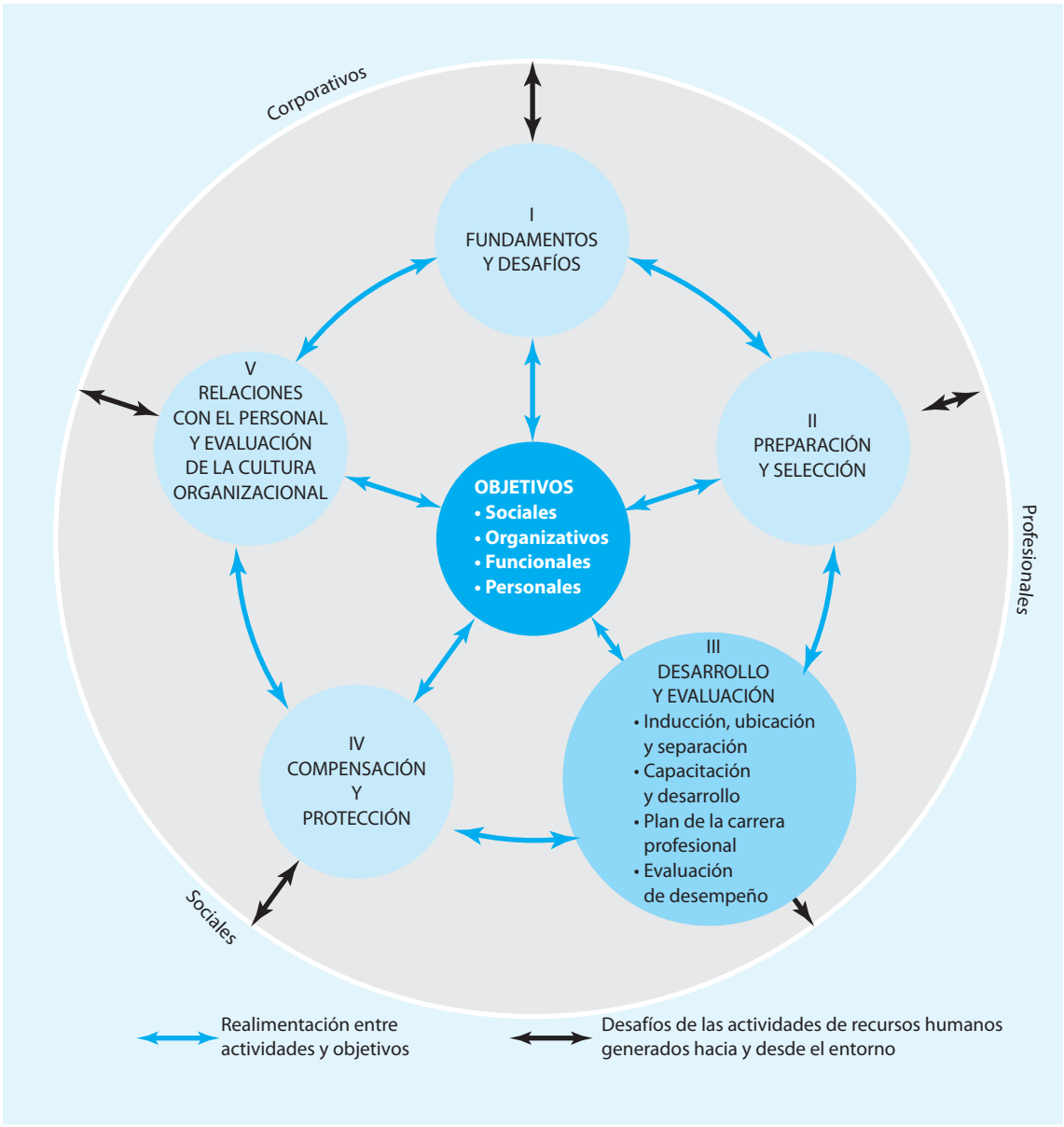
Desarrollo y evaluación

8. Inducción, ubicación y separación
9. Capacitación y desarrollo
10. Planeación de la carrera profesional
11. Evaluación del desempeño

Cuando un nuevo empleado ingresa a la organización, o se asigna a un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en su puesto, mediante un proceso de inducción. En respuesta al ambiente competitivo en que se llevan a cabo las actividades de la organización, el empleado de recién ingreso no sólo necesita integrarse bien a sus responsabilidades; es preciso también que aprenda lo más rápida y eficientemente posible los aspectos relevantes y que se prepare para poder contribuir a la creación de nuevos conocimientos.

No en todas las ocasiones el proceso de interacción de la organización y el empleado se lleva a cabo con éxito, por lo cual en determinadas circunstancias es necesario proceder a una separación.

Dado el dinámico entorno del siglo XXI, ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los avances en tecnologías y procedimientos que se extienden a todas las áreas. A largo plazo, las necesidades y expectativas del individuo, así como de la empresa, van cambiando, por lo cual es conveniente planear la carrera profesional de los integrantes claves de la organización. Su desempeño debe ser medido y evaluado de la manera más justa y objetiva posible.


Corporativos
I
FUNDAMENTOS
Y DESAFÍOS
II
PREPARACIÓN
Y SELECCIÓN
III
DESARROLLO
Y EVALUACIÓN
• Inducción, ubicación y separación
• Capacitación y desarrollo
• Plan de la carrera profesional
• Evaluación de desempeño
IV
COMPENSACIÓN
Y
PROTECCIÓN
V
RELACIONES
CON EL PERSONAL
Y EVALUACIÓN
DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS
• Sociales
• Organizativos
• Funcionales
• Personales
Profesionales
Sociales
Realimentación entre actividades y objetivos
Desafíos de las actividades de recursos humanos generados hacia y desde el entorno

Capítulo 8

Inducción, ubicación y separación

Existe un potencial ilimitado en las organizaciones en que se fomenta una cultura sana de lealtad y confianza mutua. Cuando esto se logra, ha llegado el momento de concentrar la atención en los objetivos financieros y de mercadotecnia de la empresa. Pero el principio de la confianza mutua debe estar presente.

Libby Sartain,
Nueva York, 2003.



En toda sociedad existe, para toda persona, una posición; una función para la cual tiene talento y potencial. Es responsabilidad de cada uno buscar e identificar ese puesto y esa función. Este sencillo hecho proporciona al individuo la base para ser integrante del aparato social. Su puesto ideal existe en alguna parte, en algún lugar.

Georg Simmel, sociólogo alemán de mediados del siglo xix.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** por qué la inducción es necesaria, tanto para los nuevos empleados como para quienes son transferidos a otros puestos.
2. **COMENTAR** la relación que existe entre la tasa de rotación del personal y la correcta ubicación en la organización.
3. **IDENTIFICAR** la participación del departamento de recursos humanos y los profesionales de esta área en la función de orientar al personal.
4. **EXPLICAR** la forma en que las técnicas de e-learning multiplican el potencial del aprendizaje individual dentro de la organización.
5. **DISCUTIR** la función que corresponde al departamento de recursos humanos en el proceso de separar a un empleado —o a un grupo de empleados— de la organización.
6. **ILUSTRAR** las ventajas de pasar de un proceso de mera transmisión de conocimientos a un proceso de creación de conocimientos dentro de la empresa.
7. **IDENTIFICAR** estrategias que conduzcan a crear mayor seguridad en el empleo a nivel de toda la organización.
8. **COMENTAR** las estrategias que las organizaciones siguen cuando se procede a una operación de *separación grupal dentro de la organización.*

Con frecuencia, el recién llegado a una organización se hace preguntas como: "¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe y con mis nuevos compañeros de trabajo?". Esta "ansiedad de principiante" puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

La administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, el departamento de recursos humanos que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Como se analizó en los dos últimos capítulos, sobre reclutamiento y selección, las organizaciones dedican tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo. Desde su primer día de trabajo, cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. El recién llegado, por su parte, debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. Que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Como ilustra la figura 8-1, los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada *cultura corporativa* que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas.

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados, y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano la flexibilidad en el sistema siempre es deseable.

1.	Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
2.	Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3.	Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4.	Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
5.	Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
6.	Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

FIGURA 8-1 Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado a la creación de una cultura corporativa específica

Obstáculos de la productividad

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profe-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

En busca de la excelencia

Las organizaciones actuales están conscientes de la importancia de darle un buen servicio a sus clientes, por lo que siempre están innovando para agregar valor a sus productos o servicios. La película *En busca de la excelencia* (de Producciones Mel) documenta las prácticas de capacitación de Disney Corporation a los nuevos empleados que trabajarán en los parques de diversiones de la empresa, en el área de atención general a los visitantes. Los recién llegados no sólo reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de ellos, junto con antecedentes de la compañía, y quiénes la integran . El instructivo que se les proporciona incluye indicaciones precisas sobre aspectos como el código de la empresa sobre presentación personal (cómo vestir), normas de disciplina y detalles específicos sobre cuánto durará cada fase de su entrenamiento. Durante su primer día de trabajo, los nuevos colaboradores acuden a la Universidad Disney para una sesión de inducción general. Se sientan en grupos de cuatro en torno a una mesa, se presentan entre sí mientras disfrutan de un café y conviven entre ellos. Una de las expectativas del procedimiento es que mediante el conocimiento mutuo se inicie el proceso de crear confianza en el grupo, y que cada nuevo empleado se sienta parte de una entidad dinámica. La filosofía de la corporación se presenta a los nuevos empleados a través de medios audiovisuales. Se explican con detenimiento la misión y la visión de la compañía, y se aclara que sus integrantes participan ahora en la industria del entretenimiento. La filosofía corporativa de Disney define a sus integrantes como "artistas", cuyo trabajo consiste en entusiasmar a otros, así como en ser amable y profesional en el proceso de dar servicio a los clientes corporativos.

Pasada la primera etapa, en la inducción se describe la estructura de la organización. Cada uno de los colaboradores aprende el papel que le corresponde en la producción del espectáculo total. A continuación, se le da al nuevo equipo un recorrido por el parque, incluyendo el área recreativa exclusiva para empleados, que cuenta con un lago, diversos juegos, área para comidas campestres, muelles de embarque y pesca, y una bien dotada biblioteca. Durante el segundo día, los nuevos empleados se presentan con quienes los coordinarán en áreas de seguridad de visitantes , transporte , alimentación y bebidas, y varias más. Reciben algunos días más de entrenamiento antes de iniciar su trabajo. Una vez aprendida su función, se les hace entrega de sus "trajes de trabajo" (el disfraz de cada uno de los personajes de Disney que les toca representar) y se encuentran preparados para llevar a cabo sus presentaciones. Los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las distintas preguntas más frecuentes hecha en el parque; reciben sus guiones con variantes, no reciben manuales. Cuando desconozcan la pregunta pueden telefonear a operadoras centrales que tienen libros con respuestas a cualquier pregunta. Cada ejecutivo de Disney pasa una semana al año en "utilización cruzada", es decir, deben dejar sus oficinas y prestan al público servicios directos tales como la venta de boletos, tickets, venta de alimentos, o de carga y descarga de vehículos. De esta forma, el ejecutivo se pone en contacto directo con los servicios que satisfacen a millones de visitantes. Al margen de su rango o jerarquía, todos los ejecutivos y empleados llevan en el traje una tarjeta con su nombre.

Fuente: Con información de la película *En busca de la excelencia*, Producciones Mel.

El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

sional. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchas que advierten que no encajan bien en la organización.

Disminución de la disonancia cognoscitiva

Como se estudió en el capítulo 7, las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia cognoscitiva se incrementa, las personas pueden emprender diversas acciones, incluso la de retirarse de la organización.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales de la empresa, que rechace a sus compañeros de trabajo, que cuestione la supervisión que recibe, o varios aspectos más. Sólo cuando la nueva persona se presenta a trabajar tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las probables áreas de conflicto.

Tasa de rotación de nuevos empleados

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

Contribución efectiva al desempeño de la organización

Los costos de rotación de personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez con mayor claridad, las empresas van adquiriendo conciencia de la extrema importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI.

Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de inducción*, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera.

Un programa de inducción conduce a cambios significativos, que se ilustran en la figura 8-2. La rotación de personal entre los recién llegados se reduce, como muestra

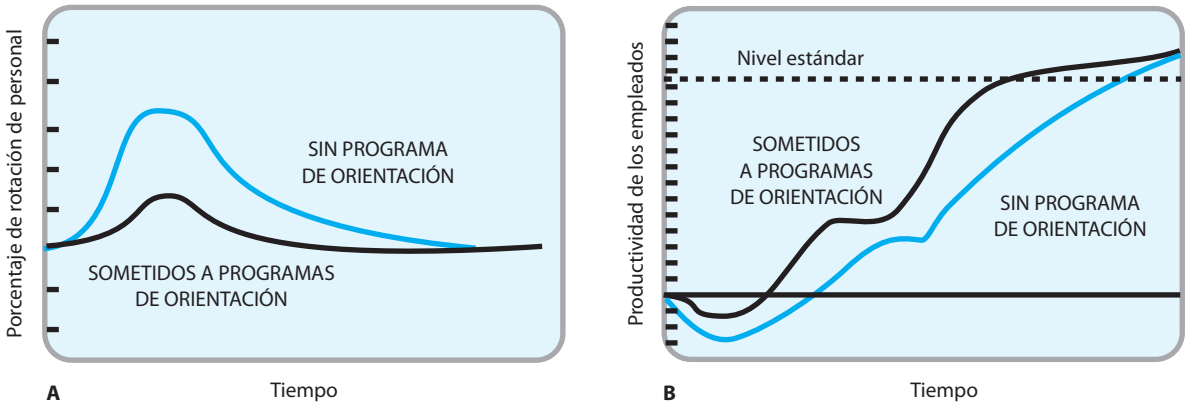


FIGURA 8-2 **Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados**

la figura 8-2A. De igual importancia, un porcentaje mayor de los trabajadores permanece en la empresa más de un año. Resulta significativo anotar que los programas de inducción ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses; factores como la calidad de la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo.

INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

De qué depende la rotación

Un estudio reciente de los investigadores Robin Di Pietro y Steve Condly relacionado con la hospitalidad de la industria del turismo (conocida por su alta rotación) muestra cómo la satisfacción del empleado en este ámbito no es muy relevante. Se dieron a la tarea de investigar en lugares de alta y baja rotación de personal y descubrieron que los lugares con menor rotación los empleados mostraban altos niveles de autoeficacia, apoyo, perspectiva positiva y gran interés por el trabajo

Para reducir la rotación debe comunicarse claramente a los empleados que la administración y toda la organización apoya sus esfuerzos. Del mismo modo, se debe construir valor por el trabajo, mostrar que las contribuciones de los empleados ayudan a la organización y a mejorar sus habilidades y conocimientos. Se deben evitar comentarios y prácticas que disminuyan los sentimientos de autoeficacia y fortalecer todo el tiempo los factores que aumentan la capacidad de trabajo de los empleados.

El sentimiento de incapacidad en el trabajo se relaciona con el hecho de no alcanzar los objetivos, lo que provoca una disconformidad en el empleado. Lo mejor es monitorear su desempeño con el fin de descubrir las razones de la desmotivación y evitar la rotación.

Fuente: Con información de "Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería", *Talent Management Magazine* (EE.UU), mayo 2007, en http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm, consultado el 11 de octubre de 2007

Programas de inducción

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo, como ilustra la figura 8-2B. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

Socialización

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. La figura 8-3 ilustra el proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte, y los del individuo, por la otra.

La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados.

Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación (tema del capítulo 9) continúa y expande el proceso de socialización, porque conduce al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

Trayectoria de la ubicación

A medida que una persona se expone a la inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Sólo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los



FIGURA 8-3 **Proceso de socialización**

conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto. El potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la inducción y la capacitación.

Los capítulos siguientes se dedican a explicar qué pueden hacer los departamentos de recursos humanos para mantener una fuerza de trabajo productiva. En el presente capítulo se ilustra la manera en que puede facilitarse la etapa de transición que experimenta un nuevo empleado en calidad de integrante de la organización, a través de procesos apoyados en técnicas educativas como el e-learning y la filosofía de lograr la creación de nuevos conocimientos en el seno de la organización. La siguiente sección



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Camuzzi Gas adopta el e-learning

Un notable ejemplo del uso adecuado del e-learning se encuentra en las experiencias de las compañías *Camuzzi* Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur. Ambas empresas poseen la red más extensa de gas natural de la Argentina y cubren entre ambas 45% del territorio nacional. Las empresas decidieron actualizar paulatinamente los conocimientos de sus más de 1 200 trabajadores mediante el acceso a la intranet corporativa. Para ello, optaron por recurrir a una de las empresas líder en soluciones de e-learning, AXG Tecnonexo, que ha acumulado significativa experiencia en el sector energético latinoamericano. AXG Tecnonexo cuenta con clientes corporativos como *OCP* (Oleoducto de Crudos Pesados del Ecuador), Repsol YPF y Total Austral, entre otras.

Con amplia dispersión geográfica en las provincias de Buenos Aires, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, y ante la dificultad de capacitar a su personal distribuido en nueve unidades de negocios y 150 centros de gestión, la empresa comprendió que el e-learning constituye la herramienta ideal para mejorar la formación técnica de sus empleados.

La razón de haber elegido a AXG Tecnonexo se basa en beneficios concretos que esta metodología de distribución del conocimiento puede aportar:

- Flexibilizar los tiempos de capacitación y adecuación a las disponibilidades de tiempo de cada uno de los empleados.
- Capacitar el mayor número de personas posible en el menor tiempo.
- Generar ahorros a mediano plazo en la formación de personal (principalmente en materia de viáticos y gastos de estadías, dado que los empleados acceden a los cursos online desde su lugar de trabajo, eliminando los tiempos ociosos que se pierden en los viajes de capacitación).
- Minimizar los tiempos de inducción de los nuevos empleados a la compañía a través de programas específicos .

"Conceptualmente, la solución de e-learning que hemos puesto en práctica constituye un apoyo a los cursos presenciales, con el fin de flexibilizar los tiempos de capacitación, generar ahorros a mediano plazo en la formación de personal, aumentar la cantidad de horas/hombre de capacitación y minimizar los tiempos de inducción de los nuevos empleados a la compañía", explicó Silvio Giusti, jefe del Departamento de Empleos, Capacitación y Desarrollo de Camuzzi Gas.

Fuente: Con información de AXG Tecnonexo, en www.elearningamericalatina.com/edicion/abril1_2005/nt_1.php.

menciona las técnicas más utilizadas en el tratamiento de empleados transitorios, en especial a nivel gerencial.

En la parte final se identifican y estudian los aspectos relacionados con la separación de individuos o de grupos enteros de la organización.

Contenido y responsabilidad de la inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción de nuevo personal —así como la capacitación del capital humano en general— se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

La importancia del e-learnig en las empresas

El aprendizaje en línea cada vez se integra más como una importante y necesaria herramienta corporativa. "Cuando una organización ha decidido implementar un sistema de e-learning, lo primero que hay que tener en cuenta es que cada empresa u organización es única y que al igual que con la vestimenta no existe un talle que les calce a todos por igual", afirma Elliot Marie, fundador de The MASIE Center y el On-Line Learning Council.

En una investigación realizada en mil grandes empresas de Estados Unidos, Gran Bretaña y Asia, se descubrió que una de las principales razones por las cuales las organizaciones han optado u optarían por utilizar la tecnología informatizada para sus actividades de capacitación es la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de empleados más rápidamente. Otra razón es que el e-learning puede ser utilizado al mismo tiempo como una herramienta para gerenciar el conocimiento, lo cual permite recolectar información de los empleados que lo utilizan, y así poder identificar perfiles de habilidades de los individuos y de sus puestos de trabajo.

Para este especialista el e-learning podría reducir la brecha digital de América latina, pues ya existe cierta cantidad de contenido en español y portugués y puede llegar a utilizarse para el desarrollo de habilidades, alfabetismo y para entrenar al personal, incluso puede servir en plataformas como bibliotecas y escuelas.

Fuente: Con información de Santiago F. Subotovsky, **"**Para las empresas, el e-learning es clave de éxito**"** en www.elearningamericalatina.com/edicion/febrero2/na_1.php, consultado el 10 de octubre de 2007

Concepto de e-learning: recursos disponibles

En las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores de la organización, así como en su capacitación general en todo tipo de áreas profesionales, gracias a la técnica del llamado *e-learning*. Este proceso se da en el marco de una filosofía global de creación de conocimientos dentro de la empresa.

El concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

En esencia, este proceso utiliza las posibilidades abiertas por la Internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. Ocasionalmente, el e-learning incluye también el uso de apoyos audiovisuales de tipo más tradicional, así como programas de radio o televisión, y el recurso a presentaciones y lecciones personales.

Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando.

Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos

En el contexto tradicional, un instructor transmitía determinados conocimientos a las personas que se preparaban bajo su dirección de manera personal. Por ejemplo, cuando el instructor necesitaba enseñar determinada técnica sobre la manera correcta de operar cierto equipo industrial, la maniobra se repetía y se practicaba hasta que la persona recién llegada la dominaba.

En la empresa moderna, que existe dentro del llamado "contexto cibernético" el proceso tradicional de transmisión del conocimiento ha cedido el paso a una dinámica de creación de nuevas técnicas y conocimientos, que se convierten en patrimonio de la organización. El concepto fue acuñado originalmente por el autor japonés Ikujiro Nonaka, quien publicó un artículo sobre la dinámica del conocimiento corporativo en la publicación *Harvard Business Review* en 1991. Tan considerable ha sido la influencia del pensamiento de Nonaka, que su material volvió a aparecer en la edición de julio-agosto de 2007 de la misma publicación. Sus conceptos ameritan una cuidadosa revisión.

En esencia, Nonaka argumenta que pese a la preocupación actual por el "capital intelectual" de la empresa, son pocos los ejecutivos que comprenden la naturaleza de la organización como ente creador de conocimientos, y todavía menos los que saben cómo beneficiarse del proceso. En una compañía que genera conocimientos, se dan los siguientes pasos, de acuerdo con este autor:

1. El personal aprende los "secretos tácitos" de la organización.
2. Los "secretos tácitos" se convierten en conocimiento explícito, a través de un proceso de articulación.
3. Se procede a la creación de un manual o guía que incluye el recién definido conocimiento.

4. A través de la experiencia de crear un producto nuevo, el equipo de trabajo aplica el nuevo conocimiento y enriquece sus propios conocimientos tácitos, a través de un proceso de internalización.

A su vez, este ciclo vuelve a crear nuevos conocimientos tácitos, y el proceso de creación de conocimientos se prolonga de manera dinámica.

Los elementos claves de este proceso son la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, y la internalización, que es el uso y aceptación del conocimiento explícito.

En sentido amplio, el reto de los procesos de inducción para el administrador del capital humano consiste en transformar a las personas recién integradas a la organización en miembros del equipo de trabajo, dispuestos no sólo a la transmisión de conocimientos, sino también a generarlos.

Elementos de un programa formal de inducción

En la figura 8-4 se ilustran los temas más comunes en un programa de inducción . Los que se comprenden en las categorías "Temas globales de la organización" y "Prestaciones y servicios al personal" se dirigen a casi todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechan la ocasión para presentar valores o principios de especial importancia. Es común que en la medida en que la información que se presenta se va haciendo más especializada, se incrementa la participación del representante del departamento donde trabaja el nuevo empleado.

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de inducción; debe efectúar las presentaciones a las personas directamente relacionadas con el puesto. Es conveniente que esta fase incluya a los nuevos compañeros de trabajo. En ocasiones, los empleados de nuevo ingreso deben conocer al personal de otras áreas, con quienes tendrán que interactuar.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Transmisión de conocimientos de una persona a otra

El ejemplo anterior ilustraba la mera transmisión de conocimientos de una a otra persona, en el caso de un supervisor que capacitaba a un operario para hornear pan en un horno ligero. En el proceso de creación de conocimientos, los equipos de trabajo "se dan permiso a sí mismos" de proceder a la experimentación de nuevos procesos de horneado y diferentes clases de pan, o incluso pueden pasar al diseño de aparatos mejor adaptados a las necesidades de los consumidores. Poniendo esta técnica en práctica, la empresa japonesa Matshushita ha logrado extraordinarios logros en el mercado de hornos livianos, para uso doméstico. Matsuchita ha ingresado de lleno a la etapa de la creación corporativa de conocimientos.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Normas y políticas de la empresa
■ Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo	■ Servicios médicos especiales
■ Asesoría profesional	■ Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES PERSONALES	
■ Al supervisor	■ A los compañeros de trabajo
■ A los capacitadores	■ A los subordinados
■ A los jefes del supervisor	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
■ Ubicación del puesto de trabajo	■ Descripción del puesto
■ Labores a cargo del empleado	■ Objetivo del puesto
■ Normas específicas de seguridad	■ Relación con otros puestos

FIGURA 8-4 Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Estos aspectos los explica el supervisor, quien puede aprovechar la oportunidad para repasar con el nuevo empleado la descripción de su puesto, y los objetivos que se propone alcanzar. En la sesión con su nuevo colaborador, el supervisor empieza a proporcionar información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, su relación con otras personas y departamentos de la organización, etcétera. Para que el programa de inducción sea eficaz, se necesita la participación activa del supervisor directo del empleado, así como la del representante del departamento de recursos humanos.

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de recursos humanos ha diseñado un programa de inducción eficaz, es posible que la capacitación no sea tan efectiva como sería deseable.

Puede ser que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo, los supervisores pueden estar más ocupados —y más interesados— en las situaciones inmediatas de la labor, y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo

trabajador son menos importantes. Para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada, es conveniente proporcionar al supervisor una lista de verificación de los temas que se espera que cubra junto con el nuevo empleado. Esta lista se basa en las categorías "presentaciones" y "funciones y deberes específicos" que se ilustran en la figura 8-4.

Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado con uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etcétera. Una ventaja de esta técnica la constituye el hecho de que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. Es muy probable también que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, o acaso la organización de los empleados de la planta o la oficina, e incluso que lo introduzca con su grupo de amistades de la organización. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es sólo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si el supervisor sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al final de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos, esta dinámica puede incluso desembocar en situaciones de abierto antagonismo.

Además del peligro siempre real de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de recursos humanos como el supervisor deben considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- Evite abrumar al recién llegado con excesiva información.
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar (como ocurriría en el caso del técnico en aparatos de aire acondicionado al cual se le solicita que "ayude un poco" en el proceso de instalar varios tornos que acaban de llegar a la planta).

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción dependerá del grado real de preparación que se logre dar al nuevo empleado. Así como arrojar a una persona a un río caudaloso para que aprenda a nadar constituye una acción innecesaria y peligrosa, sumergir al recién llegado en su puesto para que "aprenda a nadar nadando" es uno de los mejores caminos al fracaso.

Beneficios de los programas de inducción

Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes.

El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz.

Seguimiento de la inducción

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, aunque sus subordinados no perciben esas acciones como de verdadero seguimiento. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible. Preguntas como: "¿Qué le parece el trabajo?" o "¿Está contento en su nuevo puesto?", conducen a respuestas vagas. La diferencia es obvia cuando se comparan las anteriores con la pregunta siguiente: "La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. Usted comentó que necesitaba instrucciones adicionales sobre la lectura y operación de las válvulas, y tuvimos una sesión de dos horas sobre el tema. ¿Le queda alguna pregunta al respecto, señor Restrepo?



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Programa de inducción de Grupo Ramos

Grupo Ramos es uno de los principales negocios de abarrotes y supermercado con sede en Santo Domingo. Actualmente sus negocios se conforman por los multicentros y tiendas La Sirena, las tiendas de alimentos Súper Pola y un negocio de importación y distribución al mayoreo El Navío.

Grupo Ramos reconoce que su principal activo es el equipo de colaboradores que día a día se encargan de proporcionarle una experiencia diferente a los miles de clientes que visitan sus tiendas. Su fuerza laboral está compuesta por más de 5 000 empleados en República Dominicana y siempre están requiriendo personal a través de su página en Internet, o bien, mediante anuncios en la prensa local, pues sus expectativas de crecimiento son positivas. Desde que se contrata a un nuevo empleado, éste pasa por un proceso de inducción con el fin de que conozca las principales normas y políticas de recursos humanos y, lo más importante, la historia, filosofía y compromiso social de la empresa.

De hecho, el departamento de recursos humanos de Grupo Ramos, consciente de las expectativas de crecimiento de la empresa, ya empezó un programa de inducción temprana en las principales universidades del país con el fin de captar a los mejores prospectos para ocupar posiciones en el grupo. Virgilio Comas, gerente de Formación y Desarrollo, está muy consciente de la importancia de contar con un personal capacitado y profesional, por ello, impulsa de manera particular estos programas de inducción.

Fuente: Con información de Grupo Ramos, en www.gruporamos.com; y de "Grupo Ramos presenta programa de inducción en la Universidad Católica Nordestana", *El Jaya*, núm. 461, 2 de marzo de 2007, en www.eljaya.com

Aspectos internacionales

Cuando un nuevo empleado se destina a una plaza de trabajo internacional, la inducción se hace todavía más esencial, así como más compleja, pues, el recién llegado necesita adquirir más información sobre la organización local: su estructura, sus programas de presentaciones, el trabajo específico que se espera que lleve a cabo y la cultura general de la empresa; y además necesita información sobre la cultura del país en que estará y orientación en cuanto a trámites y otros temas.

Una inducción rápida pero meticulosa sobre aspectos como la cultura, el lenguaje, diferencias en cuanto a prácticas de trabajo y normas legales, siempre resulta beneficiosa.

Inducción de personal temporal

Las alternativas de las empresas modernas no siempre permiten que se proceda a una inducción completa de un empleado, en especial cuando éste va a ocupar su puesto de manera temporal. De acuerdo con la escritora Alison Maitland, autora de un artículo sobre el tema, publicado en el diario británico *Financial Times* de 31 de julio de 2007, "La demanda de ejecutivos temporales se encuentra a niveles históricamente altos, sin precedentes. La Asociación de Gerentes Temporales del Reino Unido estima que el crecimiento del campo ha sido de 8% anual en el curso de los últimos dos o tres años. En el pasado, el ejecutivo temporal se contrataba sólo para paliar emergencias; en las condiciones actuales, 70% de las oportunidades se abren en el campo de la administración del cambio, manejo de proyectos y mejora de procesos, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por la Asociación".

Ubicación interna del empleado

La ubicación de un empleado consiste en su asignación (o reasignación) a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como promociones y transferencias. En forma similar a como se procede con los solicitantes de empleo, para ubicar correctamente a un trabajador es necesario realizar un proceso de reclutamiento, selección e inducción. En muy pocas ocasiones, sin embargo, estas actividades resultan tan elaboradas y complejas como cuando se va a contratar a una persona ajena a la organización.

La ubicación del personal que ya asumió sus funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historial en la empresa. Esta información simplifica el reclutamiento de los candidatos. El proceso de selección también se efectúa con mayor rapidez, porque el desempeño y las habilidades de los empleados se conocen mejor que las características de los solicitantes externos. Los pasos del programa de inducción pueden acortarse; es obvio que un empleado que es promovido a un puesto más elevado, ya conoce las políticas de la compañía en cuanto a aspectos como descansos, jornadas de trabajo, necesidades especiales de un área, etcétera.

A pesar de que con frecuencia suele ser posible omitir la parte correspondiente a la inducción general que proporciona el departamento de recursos humanos, la que

suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación interna las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando la decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado, así como a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a la promoción respecto de las políticas de la compañía. La mayoría de las decisiones de ubicación se traducen en promociones y transferencias. Tras estudiar estas dos variantes, el presente capítulo también explora las decisiones de separación, tanto a nivel individual como grupal.

Promociones

Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, al promoverlo se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y de su potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad.

Promociones por méritos

Las promociones por los méritos del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que las promociones son fundamentalmente un "premio" suelen encontrarse dos dificultades esenciales. Un primer problema estriba en que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide.

Cuando las decisiones de promoción se basan en sentimientos personales, en circunstancias en que el desempeño no se ha medido de manera objetiva, pueden presentarse complicaciones. En los ascensos originados en "corazonadas" personales, es probable que se concedan a personas de inferior capacidad, que acceden a un nivel más alto de responsabilidad. Estos factores pueden actuar en detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema de las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado Principio de Peter: "*las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia*". Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño a determinado nivel no es garantía de éxito en otro superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una asistente diligente, puntual y ordenada, posea las cualidades de mando necesarias para ascender a supervisora. Una decisión automática de ascenderla podría privar a la organización de una excelente asistente y dotarla en cambio de una supervisora mediocre.

Promociones con base en la antigüedad

En algunas circunstancias, es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién será el indicado.

Esta técnica se emplea con frecuencia para las promociones de personal sindicalizado, gracias a su transparencia y objetividad. De hecho, en los contratos colectivos de trabajo que celebran muchos sindicatos suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán en función de la antigüedad.

Muchos expertos en administración de recursos de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un sistema de rígida promoción por antigüedad, el personal joven y de talento se siente por completo bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema de promociones adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros exactos de las fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promociones, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

¿Ascender al personal a un puesto ejecutivo?

Esta pregunta se la hace la mayoría de los profesionales de recursos humanos cuando tienen que enfrentar este dilema, y al respecto, las opiniones siempre están divididas. Por ejemplo, en el gigante corporativo General Electric casi 80% de los altos ejecutivos han hecho toda su carrera en la empresa. Es una política de incluso el jefe de recursos humanos corporativo, William Conaty defiende: "Tenemos la obligación de desarrollar nuestro propio talento. Sólo reclutamos por fuera cuando no nos queda más remedio".

Por otro lado, Cisco Systems, el mayor fabricante de sistemas de redes, se inclina por reclutar gente nueva llevado, principalmente, por el surgimiento de nuevas ideas que se pueden obtener, por lo que sólo llena 60% de sus vacantes gerenciales con personal interno. Aunque reclutar a nuevo personal siempre es más caro y se corre el riesgo de que renuncien pronto.

Otro caso es General Mills, que asciende a su personal a la mayoría de los puestos gerenciales dentro de Estados Unidos, pero para los puestos gerenciales de otros países, ocupa la oferta local.

Fuente: Con información de George Anders, "Cuándo conviene llenar altos cargos con personal interno y cuándo no", *The Wall Street Journal*, 17 de enero de 2006.

Transferencias laterales y pérdida de categoría

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

No en todos los casos los movimientos de puestos de un empleado se llevan a cabo en sentido ascendente; en ocasiones, la empresa decide exponerlo a otro tipo de desafíos y oportunidades, sin que sea necesario proceder a una promoción. Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

La flexibilidad suele ser uno de los ingredientes que conducen a una organización al éxito. Idealmente, las personas a cargo de las decisiones deben estar en posición de reubicar a su personal, para enfrentar los desafíos internos y externos. Una herramienta para lograr esa flexibilidad son las transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que mejor corresponden a sus aptitudes. Las transferencias pueden también ser muy positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas, y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, las transferencias pueden aumentar el nivel de satisfacción.

En general, siempre que una persona es transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto. Por ejemplo, es probable que el nuevo puesto ofrezca múltiples desafíos, lo cual será más atractivo para empleados jóvenes que desean encontrar oportunidades de ascenso. Asimismo, una transferencia a un puesto que requiera absoluta honradez y confiabilidad, pero que



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

¿De qué depende un ascenso?

Pablo Acosta, candidato a doctor de la Universidad de Illinois, probó dos supuestos de la sabiduría laboral en una investigación dentro de una corporación estadounidense:

1. Las compañías aceleran el proceso de evaluación y ascenso de las personas catalogadas como estrellas desde el inicio de sus carreras (la vía rápida)

2. El principio de Peter, que postula que los empleados llegan sólo hasta el nivel en el que ya no son competentes y luego se estancan.

Respecto al primero, Acosta afirma que no es posible fundamentar sistemáticamente la existencia de la "vía rápida": los ascensos anteriores deberían significar una mayor probabilidad de ser ascendido en el futuro, pero este no es el caso

En cambio, el "principio de Peter" sí existe. Además, descubrió que los aspirantes externos tienen ventaja sobre quienes sí forman parte de la compañía. En teoría cuando un empleado ha llegado a su nivel de incompetencia, será menos probable que sea ascendido. Sin embargo, otra explicación es que las compañías prefieren contratar nuevos empleados porque suelen sobreestimarlos, mientras que sus empleados son subestimados.

Fuente: Con información de "Quién es ascendido y quién no", Knowledge@ Wharton, 9 de agosto de 2005, en http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=3474, consultado el 11 de octubre de 2007.

no implique excesivos retos, puede resultar ideal para un empleado maduro a quien le faltan pocos años para jubilarse.

De manera cuestionable, algunas organizaciones optan por rebajar la jerarquía de ciertos empleados en forma más o menos encubierta. Cuando una persona sufre ese tratamiento, es probable que disminuya su lealtad a la organización, que descienda su productividad y que en general su actitud diste mucho de ser ideal.

Programas de identificación de vacantes

Los programas de *identificación de vacantes* sirven para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento, y los requisitos.

Aun si la organización no es muy grande, la información sobre nuevas oportunidades no siempre viaja a todos los niveles. Los programas de *identificación de vacantes* sirven para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento, y los requisitos necesarios para llenar las vacantes.

En las organizaciones modernas, esta información por lo general se distribuye por medio del correo electrónico a todos los integrantes de la empresa. El departamento de recursos humanos compila los requisitos del puesto mediante la información derivada del análisis de puestos (véase el capítulo 4), y procede —con autorización de la gerencia— a abrir el puesto a los solicitantes. Cuando el empleado se entera de la oportunidad que existe, puede ponerse en contacto con ese departamento.

El objetivo de los programas de identificación de vacantes es dual: por una parte, buscan cubrir los puestos actuales mediante promociones internas. Por la otra, tienen el objetivo de ayudar a alcanzar las metas individuales de cada integrante del personal.

No todas las vacantes suelen incluirse en estos programas. En muchos casos, las de nivel muy bajo se exceptúan (porque es poco probable que los actuales trabajadores soliciten ocupaciones de nivel más bajo al actual), así como las vacantes gerenciales de alto nivel, que por su naturaleza requieren un tratamiento distinto. En general, estas técnicas son muy efectivas para llenar vacantes de nivel bajo e intermedio, tanto en labores generales de oficina como en puestos técnicos y de supervisión general.

Cuando ciertas vacantes se llenan sin hacerlo del conocimiento general, los empleados pueden considerar que la decisión se basó en elementos subjetivos y en favoritismos. Es importante, por esa razón, que el departamento de recursos humanos haga públicas sus políticas al respecto, y que se apegue de manera estricta a ellas.

Separaciones

Las *separaciones* terminan la relación entre la empresa y el empleado o empleados por razones disciplinarias, económicas, o estratégicas. La función de personal consiste en concluir el vínculo laboral con un mínimo de dificultades.

Las *separaciones* constituyen una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse en razones disciplinarias, económicas, o de estrategia general. Independientemente de las causas que motiven la separación, la función del departamento de personal consiste en utilizar el método más práctico para concluir el vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización, así como para la persona que se retira. Las separaciones de individuos se pueden dar en dos variantes: renuncias y despidos. Las ausencias temporales constituyen una especie de categoría intermedia entre estas dos. Las separaciones, finalmente, pue-

den incluir a secciones o grupos completos de empleados. Como se estudia en la parte final del capítulo, determinadas técnicas permiten disminuir el grado de conflicto de estas circunstancias.

Separaciones individuales

Renuncias. El empleado puede optar por terminar su relación con la empresa de manera más o menos espontánea, presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia puede deberse a la jubilación del empleado; en otras, a recibir mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la empresa, o puede originarse en consideraciones privadas, como motivos de salud, circunstancias familiares, mudanza a otra ciudad, etcétera.

Dentro del marco legal que predomina en los países de habla hispana, en la mayoría de los casos la renuncia voluntaria es un proceso sin dificultades para la organización. En especial en los casos en que existe un contexto de conflicto, la renuncia voluntaria permite que se reorganice el área y que se supriman los factores en que se originó el problema, sin añadir un problema legal que puede resultar muy costoso en términos de tiempo y recursos financieros.

La legislación de algunos países permite negociar la renuncia de un empleado actual. Esta negociación suele llevarla a cabo el gerente del departamento afectado junto con el gerente del área de administración de capital humano.

Ausencias temporales. La legislación laboral de la mayoría de los países de habla hispana se basa en el supuesto de que el trabajador y el empleador contraen una relación que se supone más o menos permanente, y que se prolongará de modo más o menos indefinido.

Pese a este marco básico, la índole misma de ciertas industrias hace que sea difícil mantener activo a todo el personal durante todo el tiempo. La industria de la construcción ofrece un buen ejemplo de esto porque sus actividades no sólo dependen de que existan determinadas condiciones climáticas, sino también de la situación económica del país. De manera característica, los trabajadores de esta industria atraviesan etapas de prosperidad y pleno empleo, que se alternan con las de recesión económica.

Cabe también la posibilidad de que un empleado no pueda laborar durante cierto lapso, al término del cual es razonable suponer que podrá volver a vincularse con la organización. Entre los factores que pueden provocar esta situación se cuentan circunstancias como una crisis temporal de salud (por ejemplo, un empleado que sufre una fractura seria); una dificultad grave en la vida familiar (como sería el caso de un padre que enfrenta la enfermedad y muerte de su esposa, teniendo niños pequeños); un viaje de estudios al exterior, una responsabilidad cívica, como el llamado a filas de los reservistas del ejército nacional, y muchas situaciones más.

Despidos individuales. La organización puede decidir de forma unilateral finalizar el vínculo laboral que mantiene con determinado empleado. Por lo general, esta grave decisión obedece a razones de disciplina o productividad. Por ejemplo, cuando un empleado constituye un foco de derroche sistemático la empresa puede decidir que es más económico afrontar las compensaciones que acarrea el despido.

La gravedad de esta decisión determina que se tome a los niveles más altos de la empresa. Sus repercusiones sobre la moral del personal son duraderas. No obstante, cuando las bases mismas del trabajo se ven afectadas resulta indudable que la recisión del empleo puede ser el único correctivo posible. En organizaciones grandes, el departamento de recursos humanos (o también el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos durante el año, así como de las compensaciones que la empresa debió cubrir por ese concepto. Aunque negativas, estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que lleva a cabo las liquidaciones.

Separaciones de grupos

Reducción de personal. En determinadas circunstancias, una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes. Este proceso puede llevarse a cabo en forma más o menos inmediata, o de manera gradual. Cualquiera de las dos variantes puede clasificarse como una variante del proceso llamado downsizing. El texto a continuación explora el procedimiento gradual, en tanto el procedimiento más o menos inmediato se presenta en la siguiente sección.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

¡¡¡Socorro, todos se van!!!!

Edelman es una reconocida empresa de comunicaciones a nivel mundial, cuyo fuerte son las relaciones públicas. Su oficina en México cuenta con clientes tan importantes como Wal-Mart de México, Samsung Electronics, UPS, Advanced Micro Devices, Volkswagen, Porsche, Sunbeam, Merck Sharp & Dhome, 3Com Corporation, Barilla, Alfaparf, por citar algunas.

Pero a principios de enero de 2005, su bien cimentada estructura empezó a tambalearse debido a la renuncia masiva de cinco altos mandos de la agencia: Miguel Rico, director general; Jorge Acosta, de Asuntos Públicos; Leticia Mar de Productos de Consumo; Gabriela Villa, responsable de manejos de crisis; y Andra Perilló. Por el giro de la empresa, muchos opinan que esta imagen no es muy atractiva para los clientes de la industria de la comunicación.

Al parecer todo obedece a las políticas que la reciente administración comandada por Tim Scerba, quien trata de establecer otra forma de hacer negocios que no es habitual en el mercado mexicano; lo que difiere de los puntos de vista de los renunciantes. En una entrevista al respecto con Tim Scerba, comentó: "Como compañía global, estamos evolucionando, haciendo cambios para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes, y nos alineamos con lo que se hace en otras partes del mundo en cuanto a procedimientos, medición de resultados con los clientes, aplicación de sistemas y demás. Como empresa que evoluciona, nos topamos con gente que abraza esos cambios y dice: 'Qué bueno, eso va bien conmigo'; pero también hay quien dice: 'Sabes, yo ahora prefiero hacer algo diferente'".

Fuente: Con información del sitio de Edelman en www.edelman.com.mx; Carlos Mota, "Cubículo estratégico: renuncia masiva en Edelman", Intermanagers, en http://mx.hsmglobal.com/notas/22311-cubiculo-estrategico-renuncia-masiva-edelman; y de Mkt-Up, "Habla el presidente de Edelman", entrevista con Tim Scerba, 3 de febrero de 2005, en http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?acc=ver&id=1944.

Atrición. La atrición se refiere a las plazas que se generan cuando las personas que las ocupan cambian de ocupación, se jubilan o mueren. Aunque las renuncias voluntarias y la pérdida paulatina de empleados que se genera con el transcurso del tiempo constituyen un método relativamente lento y conservador para ir reduciendo el tamaño global de la organización, por lo general ofrecen la vía menos conflictiva para lograr esa meta. Cuando una empresa decide reducir su personal y opta por cerrar las contrataciones, el personal que está trabajando se va reduciendo con el curso del tiempo. Esta dinámica refleja las enfermedades, renuncias, cambios de empleo, muertes, etcétera, que se van produciendo entre los integrantes del grupo. A medida que el proceso continúa, la empresa puede ir suprimiendo determinados puestos, porque cuando una persona se marcha, no se crea una vacante y no se reemplaza al trabajador. Los programas de personal a mediano y largo plazo permiten establecer predicciones con base en factores demográficos que establecen la manera en que descenderá la población de la organización a nivel global.

Cuando la empresa decide reducir su personal y cierra las contrataciones, el personal se reduce en cierto tiempo, en un proceso de *atrición*, por las enfermedades, cambios de empleo, muertes, etcétera, que ocurren entre los integrantes del grupo.

Otras razones de separación

Los intereses de la empresa no siempre coinciden con los del personal que la integra. Por diversas razones, incluyendo factores como decisiones de proceder a outsourcing, fusiones, crisis financieras, estrategias corporativas, etcétera, es probable que ciertas organizaciones se vean obligadas a tomar medidas más o menos drásticas que les permitan continuar operando con éxito, o al menos reducir sus pérdidas. Una de esas medidas puede ser la separación de todo un grupo de personas de la empresa. La separación puede afectar a determinadas áreas (por ejemplo, toda el área de transportes, en una empresa que procede al outsourcing de esa función), a individuos determinados (por ejemplo, los que la empresa determine que no se han puesto al día en sus conocimientos sobre sus áreas profesionales), o a niveles determinados (como en el caso de una organización que decide prescindir de todo su apoyo secretarial, confiando esa función a cada uno de los ejecutivos).

Aunque la separación de un individuo con frecuencia puede ser traumática, puede afirmarse que la separación de todo un grupo de personas se cuenta entre las pruebas más álgidas del administrador de recursos de capital humano. Sólo en casos excepcionales podría el gerente del departamento de relaciones industriales *argüir* contra la decisión en sí, que necesariamente incluye una visión global de las finanzas, la estrategia, y la evolución general de la empresa.

En la mayoría de los casos, el departamento de recursos humanos sencillamente se encuentra con una situación *de facto*, en la cual recibe instrucciones de la alta gerencia para proceder a determinadas acciones que se traducen en la eliminación de puestos de trabajo.

Esta circunstancia, sin embargo, de ninguna manera justifica que el departamento de personal adopte una actitud pasiva respecto a la decisión de cambiar o suprimir una o más secciones de la organización.

Entre las responsabilidades fundamentales del administrador de personal se cuentan las siguientes:

- *Establecer* el costo humano que la operación puede tener, no sólo en términos de las compensaciones que será necesario cubrir, sino también en términos del descenso en la moral y el comprensible desaliento a nivel de toda la organización.
- *Determinar* —probablemente en cooperación con el departamento legal— los probables costos derivados de los posibles litigios que se abrirán.
- *Programar* el proceso de cambio, llevándolo a cabo dentro de parámetros que se ajusten a las necesidades de la empresa, pero también que en la medida de lo posible respeten las necesidades psicológicas de los elementos humanos. (Sólo una gravísima circunstancia podría justificar llevar a cabo las separaciones exactamente antes de las fiestas de Navidad, por ejemplo.)
- *Preparar* al personal para el cambio, tanto si se trata de sectores que van a desaparecer como si se trata de los que van a permanecer. Esta preparación puede descomponerse en los siguientes factores:

  Los empleados que conserven sus empleos necesitarán reafirmaciones psicológicas de sus contribuciones y su vinculación con la organización. Una reafirmación de este tipo puede consistir en un nuevo programa de capacitación, que en sí mismo conlleva para el empleado el mensaje: "La empresa cuenta con los conocimientos que usted está a punto de adquirir. Esperamos que comprenda que conservará su empleo". Por obvias razones éticas, un mensaje de este tipo sólo puede darse si existe la razonable seguridad de que el proceso no afectará a otras áreas de la organización.

  Dentro de ciertos límites, es posible —y humano— mitigar el costo psicológico y económico para los empleados de las secciones que desaparecerán mediante una admisión honesta de que son las fuerzas del mercado y no deficiencias o diferencias personales las que llevan a la terminación; la inclusión del personal que lo solicite y/o que lo acepte en diversas agencias de colocaciones e identificación de oportunidades laborales, según sea apropiado; la creación de programas de capacitación y adaptación a las necesidades del mercado y —siempre y cuando pueda hacerse de manera honesta, ética y veraz— el comentario de que tan pronto surjan nuevas oportunidades de empleo en la empresa, el personal que ahora se marcha tendrá tratamiento preferencial al considerar nuevos empleados.

Por último, en la empresa que se prepara para llevar a cabo un proceso de separación los rumores pueden constituir un elemento de devastadores efectos. Dentro de los límites que establezca la gerencia general, el departamento de recursos humanos siempre podrá defender mejor las posiciones de la organización a nivel ético si se establece un clima de comunicación abierta, en una cultura de respeto a la veracidad.

Por malas que sean las noticias, siempre es preferible recibirlas de manera honesta, en vez de alargar un panorama inexistente de seguridad laboral imaginaria que termina de manera súbita y devastadora para las personas que durante años contribuyeron en forma honesta al éxito de la empresa.

RESUMEN

Concluido el proceso de selección, es necesario orientar a los nuevos empleados mediante un proceso general de inducción, para que puedan contribuir de manera positiva a la organización. Mediante la inducción adecuada no sólo se mejoran los niveles de desempeño, sino que también se satisface el deseo inherente en la mayoría de las personas recién llegadas a una empresa de adaptarse con éxito a su nuevo entorno. Uno de los fines esenciales del proceso de inducción es la creación de un espíritu de equipo y lealtad hacia la organización.

El departamento de recursos humanos suele orientar a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales, reglamento de trabajo, normas y prestaciones, en un proceso de ubicación dentro de la organización.

La ubicación del individuo dentro de la empresa constituye un poderoso mecanismo de motivación e identificación.

Una de las herramientas clave en el proceso de la ubicación es el acceso al e-learning, que se ha convertido en una de las avenidas preferenciales para la educación de personal adulto.

En sí mismo, el e-learning no es suficiente para crear una dinámica positiva en la organización, que modernamente se concibe en términos de entidad que no sólo transmite sino que también crea conocimientos. La organización como entidad creadora de conocimientos constituye uno de los conceptos básicos de la administración de recursos de capital humano en el siglo XXI.

Los supervisores llevan a cabo el proceso de inducción al presentar a los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo, así como explicando los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos. El propósito de la inducción consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización. Los departamentos de personal de filosofía proactiva efectúan un seguimiento posterior a la inducción, para cerciorarse de que los empleados ya no tienen preguntas o lagunas en su información y para verificar cómo se realizó el programa de información y ubicación.

Cuando las vacantes se llenan internamente con los empleados actuales, éstos requieren también un programa de inducción simplificado, que se centra en los aspectos relevantes para el nuevo puesto.

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos —y en ocasiones separarlos de la organización— en la mayor parte de los casos lo llevan a cabo los gerentes de línea, con la asesoría del departamento de recursos humanos. Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como separaciones.

Las promociones pueden basarse en el mérito, en la antigüedad, o en una combinación de ambos factores. Bien llevadas a cabo, las transferencias laterales pueden resultar de gran utilidad para la organización, así como para el empleado.

Las decisiones de separación pueden afectar a un individuo, o en ciertos casos a un grupo dentro de la organización. En el caso de una sola persona, la separación puede deberse a una renuncia voluntaria, o a una acción unilateral por parte de la empresa, que por razones graves puede proceder a un despido.

En el caso de grupos que es necesario separar de la empresa, puede optarse por la técnica de permitir un proceso de atrición, que aunque prolongado, minimiza el conflicto y las dificultades de las separaciones a corto plazo. Puede presentarse también la necesidad de proceder a la separación de todo un grupo o departamento determinado dentro de la empresa. En estos casos, proceder con un máximo de cautela, dentro de un marco de claros principios éticos, constituye uno de los principales retos profesionales de la administración de recursos de capital humano.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Atrición
Creación de conocimientos en la organización
Cultura corporativa
Despidos
Disonancia cognoscitiva
e-learning
Outsourcing
Principio de Peter
Programas de inducción
Promociones
Promociones por antigüedad
Promociones por mérito
Socialización
Transferencias laterales
Ubicación

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué quiere decir la expresión "disonancia cognoscitiva"?
2. Usted acaba de informar al supervisor de línea de un empleado recientemente contratado que se va a suministrar un programa de inducción al nuevo trabajador. El supervisor le responde: "Usted mismo contribuyó a contratar a esta persona, que yo sé que está bien capacitada para el puesto. ¿No podría hacer una excepción y permitir que empiece a trabajar de inmediato? Tenemos varios asuntos urgentes que atender en la planta, y poco tiempo para ceremonias". Describa su respuesta en un documento de no menos de una página y no más de dos.
3. ¿Cuál es, en su opinión, la ventaja o desventaja de orientar mediante un proceso profesional de inducción a un empleado que acaba de llegar a la empresa?
4. La cadena hotelera *Cinco Estrellas* ha expresado su interés en que usted prepare un programa general de inducción para sus nuevos empleados. La compañía contrata todos los años a un promedio de 160 personas. ¿Qué preguntas haría usted al gerente general, y cómo plantearía su enfoque? (Elabore una propuesta en un documento de no menos de tres páginas y no más de cinco. Prepare un presupuesto realista que le permita poner en práctica sus ideas. En ningún caso el presupuesto total que usted presente puede exceder el equivalente a dos meses de salarios mínimos por persona.)
5. Describa no menos de tres situaciones en las cuales se justificaría recomendar un movimiento lateral para un empleado de 26 años de edad que lleva tres años laborando en una compañía.
6. Marisela Soto ha sido supervisora del área de terminado de productos de *Estufas y Hornos Avanzados* durante cuatro años. Se le acaba de presentar una oportunidad para viajar a Inglaterra, donde —comenta Marisela— va a estudiar durante seis meses aspectos relacionados con su trabajo actual. ¿Qué circunstancias podrían llevar a la aprobación de su solicitud? ¿Qué otras podrían llevar a una negativa?
7. La empresa Molinos de Papel El Fénix ha mantenido una línea tradicional en cuanto a inducción y capacitación de su personal. Uno de los ejecutivos de la empresa ha manifestado interés en saber más sobre la potencialidad del e-learning para su organización, y le ha hecho la solicitud de que prepare una presentación de no más de nueve diapositivas de Power-Point para compartirla con los socios de la Junta Directiva. ¿Qué materiales le proporcionaría usted?
8. La filosofía del ingeniero Florencio Guízar, gerente general de Abonos y Pesticidas, se caracteriza por su apertura al cambio y a las nuevas ideas. Después de tocar el tema de la creatividad en la organización, Guízar le comenta que en su opinión los procesos de creación de conocimientos no se pueden dar en su comunidad, "porque me parece que aquí no hay individuos geniales, ni dinero para pagarlos, si los hubiera." ¿Cómo ilustraría usted el concepto de la organización como creadora de conocimientos, de manera de persuadir a Guízar de poner en práctica esta filosofía? Prepare su argumento en no menos de dos páginas y no más de cuatro.
9. Como es obvio, las faltas graves al reglamento de una empresa pueden justificar un despido instantáneo. Exceptuando las faltas al código interno de disciplina, ¿qué otros factores podrían justificar, en su opinión, el despido de un empleado? ¿Qué factores justifican en ocasiones la separación de todo un grupo de empleados?
10. En su concepto, ¿qué función debe desempeñar el departamento de recursos humanos en lo referente a promociones? ¿A transferencias? ¿A despidos de individuos?

CASO DE ESTUDIO 8-1
VACANTES EN PECES Y CORALES

El modesto acuario multicolor de Peces y Corales, de capital dominicano se ha ido convirtiendo en una sólida empresa a nivel nacional. Peces y Corales ha hecho planes para invertir en el plano internacional y abrir una sucursal en Nueva York a partir de enero de 2007. Gracias a la estrategia operativa de su dueño y gerente general, capitán

Roberto Balderas, la empresa pasó de importadora de especies tropicales comunes a exportadora de especies exóticas. La actividad de la empresa ha impulsado mucho en el país la afición por la vida marina en general, y en especial por la rica y variada fauna marina de las aguas dominicanas.

Durante 2005 , cuando la empresa se consolidó, el capitán Balderas contrató a un grupo de 38 personas con estudios a nivel de escuela preparatoria. Las capacitó en campos tan variados como técnicas de fertilización de ciertas especies, prácticas de alimentación y aseo, detección de enfermedades, etcétera. *Peces y Corales* cuenta ahora con 49 empleados, de los cuales 32 son parte del equipo original.

Las facultades de biología y zootecnia del país, por otra parte, se interesan mucho en el campo de la acuacultura, y en 2009 abrirán el primer curso de posgrado especializado en peces de acuario. A partir de 2007 el capitán Balderas contrató a un grupo de siete biólogos especializados en especies de acuario. Los conocimientos de este grupo son muy profundos en determinados campos, pero sus habilidades operativas son catalogadas como inferiores. Por ejemplo, los biólogos pueden explicar con absoluta competencia la fisiología de la respiración de ciertos peces tropicales, pero enfrentan considerables obstáculos para limpiar un acuario en forma eficiente.

En opinión del capitán Balderas, ambos grupos: los empleados originales, con nivel de preparación académica más modesto, pero con experiencia en las labores prácticas, y los universitarios con buena preparación teórica pero con la desventaja de no conocer a fondo las labores diarias, representan aproximadamente el mismo valor operativo para la compañía, y para evitarse problemas y simplificar el sistema Balderas instauró una política de igualdad relativa de salarios.

Como se comentó antes, la compañía se está preparando para iniciar operaciones internacionales, y el capitán Balderas está consciente de que será casi imposible mantener la relativa igualdad en los ingresos; de hecho, considera que es necesario seleccionar en un plazo de seis meses a siete empleados para otorgarles una considerable promoción y nuevas responsabilidades. Siendo hombre justo, desea que usted, el gerente de personal, elabore un sistema objetivo de reglas para conceder las promociones. Le hace también las siguientes preguntas:

1. ¿Es deseable publicar las vacantes en un entorno completamente abierto, al que tengan acceso todos los candidatos potenciales? Defienda su posición en un documento de un mínimo de una página.
2. ¿Recomendaría usted que se implante un sistema de promociones por antigüedad? ¿Por méritos? ¿Basado en grados académicos? Justifique y comente sus respuestas.
3. Elabore una política específica de promociones para Peces y Corales, y comente en clase las razones que lo llevan a establecer cada uno de los parámetros recomendados.
4. Desde el punto de vista de un especialista en administración de recursos de capital humano, que además profesa una filosofía proactiva, ¿qué medidas tomaría usted para mejorar la moral del grupo no promovido, y evitar que algunos abandonen la organización?
5. ¿Qué oportunidades ofrece el proceso de e-learning para los integrantes de *Peces y Corales*? ¿Qué medidas prácticas recomendaría usted para alentar el proceso de utilización del e-learning?
6. Las diferencias entre los distintos grupos que integran la empresa se han hecho muy evidentes en el curso de los últimos meses. ¿Existe la posibilidad de transformar a Peces y Corales en una organización generadora de conocimientos? ¿Cómo alentaría usted el proceso, desde el punto de vista del departamento de personal?

CASO DE ESTUDIO 8-2
DISMINUCIÓN DEL PERSONAL DE UNIFORMES OFICIALES

En el curso de los últimos 12 años, la empresa Uniformes Oficiales ha suministrado el vestuario reglamentario de varios cuerpos del Ejército Nacional. La compañía, que hasta hace poco era paraestatal y ahora se encuentra en manos privadas, proporciona desde uniformes para las divisiones de infantería y de infantes de marina hasta los destinados a oficiales de alto rango.

Las fuerzas armadas están divididas en distintos cuerpos (infantes, marina, aviación y servicios especiales) y en cada uno de estos cuerpos el personal se clasifica en diversos grados. Por esta razón, la antigua administración había establecido un grupo de "coordinadores" que cumplían la función de enlazar los requerimientos de vestuario de diversas unidades específicas con la empresa.

Uniformes Oficiales es ahora administrada por dirigentes del sector privado, y la importancia de las labores de los coordinadores decrece. La nueva gerencia, a cargo del doctor Moreno Cota, determinó que del total de 198 coordinadores actuales sólo conservará a 48 a largo plazo. El doctor Moreno Cota le ha explicado a usted la necesidad de reducir en no menos de 80 personas el grupo de coordinadores durante el primer año, y de despedir a cerca de 70 para el año siguiente.

1. Establezca un sistema que permita identificar a las casi 50 personas que van a conservar su puesto a largo plazo como coordinadores de suministros en Uniformes Oficiales.
2. Determine la estrategia básica que usted recomienda para proceder a la eliminación del personal superfluo. Elija —justificando su elección— entre un despido masivo, y un proceso gradual de atrición o reducción del personal actual. Establezca un calendario de las acciones que usted tomaría, que pueden ir de enero a diciembre del año entrante.
3. Sabiendo que el ingreso promedio mensual de los coordinadores es de $2 730, estime el costo de proceder a la separación de 80 coordinadores, así como de eliminar a un total de 150 en una sola operación. Tenga presente la legislación vigente en su país y considere los probables costos de toda la compensación, sin incluir gastos por litigios o conflictos legales.
4. Establezca un sistema de inducción y reubicación para las personas que van a perder sus empleos. Describa las características generales del sistema y su costo, en un documento de no menos de tres y no más de cuatro páginas de extensión.

Capítulo 9

Capacitación y desarrollo

La educación *puede entenderse como formación general que prepara a la persona para diversas ocupaciones. La* capacitación *se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. En el área de adquisición de conocimiento ha surgido una diferencia sustancial entre los intereses de la organización y los del personal. En otra época, las organizaciones participaban gustosas en la educación del personal. Actualmente, la clara preferencia es por invertir en capacitación.*

D. Quinn Mills,
Nueva York, 2003

La educación hace a las personas susceptibles de ser motivadas, pero refractarias a la dominación; se hacen fáciles de gobernar, pero imposibles de ser sometidas a la esclavitud.

Lord Henry Brougham, parlamentario escocés de principios del siglo XIX.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISTINGUIR** entre capacitación de capital humano y desarrollo de capital humano.
2. **IDENTIFICAR** las diferencias entre la mera transmisión de técnicas y la organización como entidad generadora de conocimientos.
3. **IDENTIFICAR** las ventajas de la capacitación, tanto para el personal como para la organización.
4. **EXPLICAR** diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación y desarrollo.
5. **DESCRIBIR** los principios pedagógicos de las técnicas de capacitación.

Incluso después de cursar un programa global de inducción, pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. El equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto se ilustra en la figura 9-1, que muestra cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Capacitación y desarrollo

Aunque la *capacitación* (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa, la figura 9-2 presenta un cuadro de sus diferencias.

Como ilustra la figura 9-3, los beneficios de la capacitación son muy numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es "la explosión del conocimiento". Este siglo experimenta una sed inagotable de saber.

Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años que vuelve a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida comienzan la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta el caso de individuos geniales como Thomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a los 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una

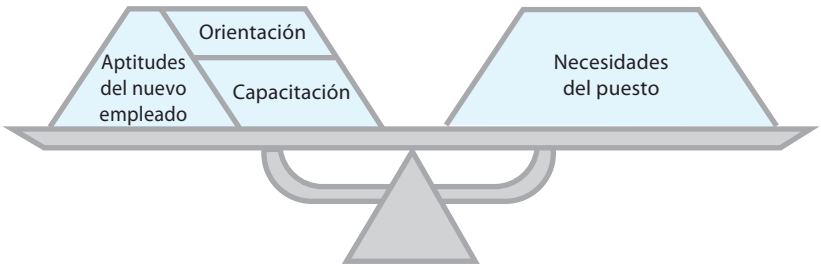


FIGURA 9-1 Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	*Cómo hacer*	*Qué hacer, qué dirigir*
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

FIGURA 9-2 Diferencias entre capacitación y desarrollo

clase de contabilidad hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía, el hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo. Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los ejecutivos de recursos humanos hablan sobre capacitación

Aunque en las organizaciones actuales se habla mucho de capacitación, la mayoría de quienes tienen a su cargo implantar estos programas en las organizaciones se enfrentan a una labor difícil, que abarca desde cuánto presupuesto tienen, escoger el tipo de capacitación que darán y quiénes deben tomarla, hasta si estará ligada con algún incentivo económico o motivacional. Así lo expresó un grupo de profesionales reunido en uno de los ciclos de desayunos "Conversando entre colegas", que tuvo lugar en Argentina, he aquí algunos casos:

1. Juliana Begue, de Lan Argentina, afirmó que se capacita por año a 1 500 pilotos, sobrecargos, mecánicos y personal aeroportuario. Los pilotos que entran tienen que cursar 7 meses de simulación de vuelo antes de volar un avión. Los planes de Lan Argentina son tener 3 000 pilotos para 2008.
2. La empresa Cablevisión de Argentina capacita a sus supervisores en el sistema Oracle de CRM y en herramientas de PNL y liderazgo.
3. Para Silvio Giusti, de Camuzzi Gas Pampeana, la capacitación se centra en la seguridad y el medio ambiente, además de fortalecer los aspectos de motivación de personal, trabajo por objetivos y comunicar eficientemente a los subordinados.

Fuente: Con información de "Capacitación: buenas prácticas, preocupaciones y desafíos, ciclo de desayunos Conversando entre colegas, Los Recursos Humanos, en http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-buenas-practicas-preocupaciones-y-desafios.htm.

Ningún programa de capacitación brinda *todos* los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en la figura 9-3.

Como se vio en el capítulo anterior, las herramientas modernas para la capacitación y el desarrollo de personal consideran el uso del e-learning. Con independencia de

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
■ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
■ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
■ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
■ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
■ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
■ Permite el logro de metas individuales
■ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
■ Mantiene la competitividad de la organización
■ Incrementa la rentabilidad
■ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
■ Eleva la moral
■ Promueve la identificación con los objetivos de la organización
■ Crea mejor imagen
■ Mejora la relación jefes-subordinados
■ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
■ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
■ Proporciona información con respecto a necesidades futuras
■ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
■ Promueve el desarrollo del personal
■ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
■ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
■ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
■ Promueve la comunicación en toda la organización
■ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
■ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
■ Ayuda en la orientación de nuevos empleados
■ Hace viables las políticas de la organización
■ Alienta la cohesión de los grupos
■ Fomenta una atmósfera de aprendizaje
■ Mejora la calidad del hábitat en la empresa

FIGURA 9-3 Beneficios de la capacitación

si el personal es de nivel operativo, medio o superior, la tendencia es a utilizar el vasto arsenal de técnicas y conocimientos que pueden derivar de los medios electrónicos en general y del Internet en particular. Asimismo, en la base misma de todo el proceso de capacitación y desarrollo se halla en el siglo XXI el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimientos.

Pasos de la capacitación y el desarrollo

Para sacar provecho de los beneficios descritos en la figura 9-3, tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La figura 9-4 ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de la figura, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

Necesidades del personal y de la organización

En las condiciones económicas que prevalecen a principios del siglo XXI, el empleo vitalicio (el empleo que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más) cada vez es más raro. Una serie de factores económicos llevan a que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus estrategias y sus políticas de empleo, lo cual provoca despidos de grupos enteros, o la sustitución de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización. Al mismo tiempo, esto conlleva la creación continua de nuevos puestos de

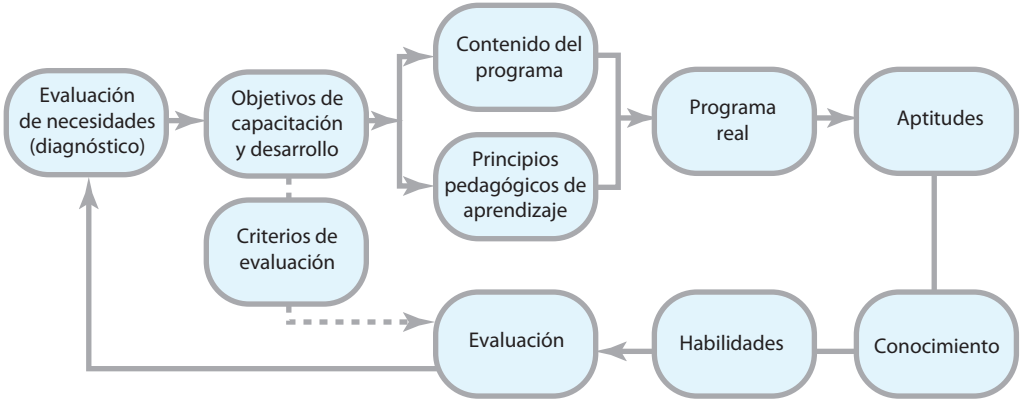


FIGURA 9-4 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

trabajo, en un entorno de creciente dinamismo y cambio permanente. Varios países que mantuvieron durante muchos años una tradición de empleo vitalicio, como Japón, han experimentado profundos cambios en su estructura social.

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990 aproximadamente, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de éste. Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores. El resultado ha sido una modificación profunda en las estrategias generales de capacitación, al paso que el proceso de internacionalización continúa incrementándose.

En gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, las necesidades de conocimientos que tiene el personal no coinciden en todos los casos con las de la empresa. Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la *educación laboral*, la *capacitación general* y la *capacitación especializada*.

En su sentido más amplio, la *educación laboral* abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrecerá al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos.

La *capacitación general* es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a interactuar con diversos bancos de datos, importando y exportando la información que sea necesaria.

La *capacitación especializada* está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a importar determinada información de un banco de datos específico.

La educación laboral y la capacitación general son atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado de trabajo. Por esa razón, las empresas que proporcionan educación laboral y capacitación general pueden resultar muy atractivas para el personal.

En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.

- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

El resultado del encuentro de estas fuerzas; las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos en los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

España muy por debajo

De acuerdo con una encuesta realizada por Eurostat, España es uno de los países europeos que menos horas dedica a la capacitación de sus empleados, mientras que las grandes empresas y los países del norte de Europa, como Dinamarca, atienden la capacitación y reciclaje de sus profesionales. En España los empleados sólo tienen seis horas de formación por cada 1 000 de trabajo, colocando a este país entre los cuatro últimos de la clasificación.

Dentro de las grandes empresas europeas (con 250 trabajadores o más) España sólo dedica 10 horas por cada 1 000 trabajadas. Pero las diferencias son más notorias en las medianas empresas (50 y 249 empleados), donde dedica cinco horas a la formación frente a las 14 de Dinamarca. En cuanto a las pequeñas empresas (de entre 10 y 49 empleados), España está en el penúltimo puesto de la tabla con tres horas por cada 1 000 trabajadas, y sólo se coloca por delante de Portugal (una hora). En el extremo contrario figura de nuevo Dinamarca, con 12 horas para formación, seguida de Suecia (nueve), Irlanda y Finlandia (ocho horas) y Países Bajos (siete horas).

Fuente: Con información de Expansión & Empleo,"España, a la cola de la formación continua", en www.expansionyempleo.com/edicion/expansion-yempleo/formacion/formacion_continua/es/desarrollo/973989.html, publicado el 21 de febrero de 2003.

deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La *evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Prácticamente todas las actividades contemporáneas se han visto influidas por la explosión del conocimiento. Al igual de muchas otras áreas, el fenómeno se ha reflejado en el campo de las industrias de seguros. Presionadas por un extremo nivel de competencia, las compañías de seguros han debido capacitar a su personal en diversas fases del uso de computadoras personales. Debido a las características de la industria del seguro, es necesario capacitar al personal a niveles técnicamente superiores —relativamente hablando— que los de muchas otras industrias.

Considerado desde muchos ángulos, el que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en necesidad imperativa.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de recursos humanos o por los gerentes de nivel medio; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para "librarse" temporalmente de una persona conflictiva, "esconder" personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de recursos humanos con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la capacitación. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan

con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Uno de estos enfoques consiste en la *identificación de tareas*. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La *técnica de participación total del facilitador y del capacitado* consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de diez a quince facilitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación.

El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los facilitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los reportes de seguridad, el absentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El sector automotor español pide formación

En el marco del Observatorio Industrial, en el que se reunieron fabricantes de automóviles y camiones, autoridades gubernamentales, sindicatos y centros tecnológicos españoles, las partes involucradas coincidieron que les falta formación y planes de investigación y desarrollo. En medio de una crisis del sector automotriz provocada por la competencia que enfrentan de los países del este de Europa, en los que es más barato fabricar automóviles, los grupos interesados concluyeron que se necesita mano de obra capacitada y, lo más importante, interesada en mantener su trabajo, para ello se necesita de la participación del gobierno para que incentive la inversión en la industria, del sector educativo para que diseñe cursos especializados y se encargue de capacitarlos; y de los fabricantes para que den incentivos que motiven a los trabajadores.

Fuente: Con información de *El Economista*, "España: el sector del motor reclama formación para sobrevivir", citado en LosRecursosHumanos.com, 31 de mayo de 2006, en http://www.losrecursoshumanos.com/formacion-sectormotor.htm.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño, temas de los capítulos 10 y 11. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los descritos en la figura 9-4 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el facilitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean útiles.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Como ya se vio previamente arriba, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Dos objetivos razonables en el puesto que ocupa quien tiene la responsabilidad de vender boletos de avión en las oficinas centrales de una aerolínea, son los siguientes:



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Siemens, una empresa que sabe capacitar

Carlos Soriano, gerente de Estrategia de Personal de Siemens Mesoamérica, considera la capacitación como una inversión a futuro, donde debe tomarse en cuenta el perfil del puesto, las habilidades requeridas y exigencias del mercado internacional, las necesidades del empleado (que los estudios sirvan para su trabajo actual o futuro) y las áreas de mejora que considere el jefe inmediato.

Siemens ofrece varios programas que refuerzan y desarrollan las capacidades personales, a nivel técnico, administrativo, ejecutivo, comercial (de ventas), entre otros. Los empleados pueden tomar cursos fuera de la lista anual, previa evaluación. Los contenidos deben ser acordes con sus actividades, que no excedan los costos estándar de otros cursos y que se impartan por instituciones de prestigio.

Con esto se pretende atraer a personal con el objetivo de permanecer en la empresa a mediano y largo plazos. Así, tanto egresados como ejecutivos reciben capacitación; los primeros, un curso formativo de seis meses a un año, el cual se complementa con la rotación en diferentes áreas de la empresa para identificar dónde encajan mejor. Para los ejecutivos también hay varias opciones. "Hace 25 años creamos un programa dual (teórico-práctico) de administrador industrial, sirve para homologar conocimientos de la empresa y quienes lo toman rotan por las nueve divisiones de la organización, conocen los productos y las distintas actividades, identifican qué tareas les gusta hacer y, como organización, analizamos dónde consideramos que se desarrollará mejor. Derivado de este programa egresaron ocho de nuestros actuales directores administrativos", comenta Soriano.

Por si fuera poco, Siemens, junto con el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), creó un diplomado para administar recursos humanos y financieros, con maestros presenciales, educación a distancia y un proyecto final que podría ser viable para la empresa, si funciona.

Fuente: Con información de Aída Ulloa**,** "Siemens Mesoamérica: en busca del empleo ideal", *El Universal*, México, 29 de junio de 2006, en www.losrecursoshumanos.com/siemens-mexico.htm.

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada, después de completar el proceso de adquirir la información necesaria, en un lapso no mayor de dos minutos y medio.

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su facilitador puntos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

Contenido del programa

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una *curva de aprendizaje*, que se muestra en la figura 9-5. Como ilustra la curva, el aprendizaje muestra etapas de progresión (como la que va de *A* a *B*) y etapas de estabilización (como la que va de *B* a *C*). El facilitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada en la figura 9-5. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también *principios pedagógicos*) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más y mejor se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de *participación*, *repetición*, *relevancia*, *transferencia* y *realimentación*.

Los principios del aprendizaje, o *principios pedagógicos*, constituyen los procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera efectiva. Estos principios son: *participación*, *repetición*, *relevancia*, *transferencia* y *realimentación*.

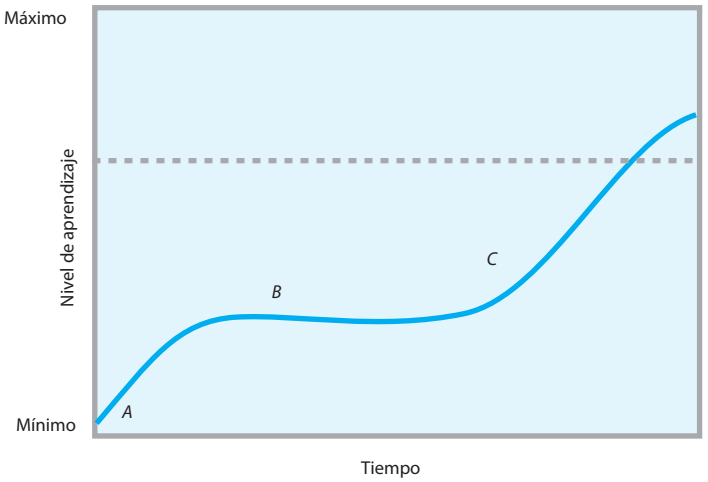


FIGURA 9-5 Curva de aprendizaje representativa

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Realimentación. La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados

pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Enfoques de la capacitación y el desarrollo

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Pasos para planear un programa de capacitación

José Manuel Vecino, gerente de JobManagementVision.com, de Colombia, recomienda seguir estos cuatro pasos para planear un programa de capacitación exitoso:

1. Diagnóstico Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.
2. Intervención Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.
3. Comprobación Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.
4. Evaluación Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

Fuente: José Manuel Vecino, "Proceso para una capacitación exitosa", Los Recursos Humanos. com, en www.losrecursoshumanos.com/proceso-para-una-capacitación-exitosa.htm.

- Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
- Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

- Facilitar los procesos de innovación y cambio.
- Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
- Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras.

Técnicas contemporáneas de capacitación

Las posibilidades de Internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación —y de la educación, en general— ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Para propósitos de esta sección, llamaremos *contemporáneas* a las técnicas con base en Internet, y *tradicionales* a las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de *técnicas mixtas* de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o *Learning Management Systems*, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la *educación a distancia,* que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye el estudio de textos impresos, el uso de cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y el uso de paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se autoadministra en su computadora personal.

Universidad virtual

Apoya de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia basada en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la orga-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Exportadores preparados para todo

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) apoya a empresarios a través del Aula Virtual del Exportador con capacitación gratuita y permanente, con guías especializadas sobre cómo exportar y cómo participar en eventos y ferias internacionales, con el fin de comercializar exitosamente sus productos.

"La idea es que todos los participantes tengan los conocimientos necesarios para exportar sus productos, ya que se diseñó una plataforma muy sencilla para facilitarle el acceso a los temas, aun cuando no tenga un asesor, pueda estar al tanto de ellos", comenta Clementina Ramos Cárdenas, directora de asesoría técnica de capacitación e información de Bancomext. Dentro del portal de Internet los interesados pueden encontrar 13 diferentes cursos y temas básicos como documentación y tramitación para exportar, apoyos para el exportador, trámites arancelarios, trámites no arancelarios, cómo negociar para exportar, contratos en negocios de exportación y tecnología y diseño en la exportación, y cómo exportar a la Unión Europea.

Fuente: Silvia Laura Colón, "Bancomext ofrece capacitación a exportadores", *Economista*, 5 de septiembre de 2006, en ww.bancomext.com.mx, consultado el 17 de octubre de 2007.

nización. Una de sus ventajas estriba en que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas.

La flexibilidad que ofrecen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten hacer seguimiento de los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica. Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones:

- Una función que integra la capacitación a la información sobre la ayuda que se está ofreciendo a determinado empleado. Esta función se correlaciona con los niveles de compensación que se están llevando a cabo, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., permitiendo de esa manera la administración estratégica del avance de la capacitación.
- Una segunda función que ofrece el contenido mismo del curso seleccionado, o sea, el curso en sí.
- Una tercera función que ofrece la posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento.

Sistemas tradicionales de capacitación

La figura 9-6 presenta una lista de las técnicas tradicionales más utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Como puede verse, algunas técnicas hacen uso efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos de la capacitación. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El facilitador debe conocer cada una de las técnicas descritas en la figura 9-6 para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

Capacitación de instrucción sobre el puesto

La *instrucción directa sobre el puesto* se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los puntos que se muestran en la figura 9-6. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación.

La *instrucción directa sobre el puesto* se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	REALIMENTACIÓN
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etcétera	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	

Adaptado de *Training in Industry: The Management of Learning,* por M. Bass y J. A. Vaughn, Copyright 1966 por Wadsworth Publishing Co, Inc., con autorización de Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, California.

FIGURA 9-6 Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo

ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación. Por último se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Conferencias y videoconferencias

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La guerra de las tiendas

Gracias al desarrollo de la tecnología computacional, ya existen varios simuladores de negocios enfocados en diferentes industrias, los cuales ayudan a las empresas a capacitar a su personal. Uno de estos simuladores es Storewars, que recrea un campo de batalla en el que pueden competir hasta cinco equipos de gerentes y directores de empresas al menudeo, los cuales deben obtener la mayor rentabilidad y participación en un mercado creado. Una de las ventajas es su modelo de aprendizaje, muy semejante a la realidad, que reproduce las relaciones entre empresas detallistas, fabricantes y consumidores.

El simulador ayuda a las empresas a integrar un equipo multifuncional de departamentos como finanzas, investigación, producción, operaciones y desarrollo de producto. Entre los requisitos están que los participantes tengan nociones de estrategia, toma de decisiones, análisis de estados financieros y estudios de mercado.

Algunas empresas que ya lo utilizan para capacitar a sus empleados son: Wal-Mart, Phillip Morris y Sabritas, en sus oficinas en México.

Fuente: Con información de Pilar Melero de la Cámara, "El súper virtual", *Expansión*, núm. 973, México, 3 al 17 de septiembre de 2007, p. 54; "Para mejorar sus relaciones de negocios", *El Universal*, 29 de mayo de 2007, en http://www.el-universal.com.mx/articulos_h/40226.html; y sitio de Storewars, en www.storewars.org.

Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y realimentación.

Actuación o sociodrama

La técnica de la *actuación o sociodrama* obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe además la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición.

Autoaprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Areva opta por el ecotraining

Los empleados de Areva, una compañía del sector eléctrico español, que produce y vende equipos relacionados con el medio ambiente, se han dado a la tarea de reforestar una zona del río Jaramapara como parte del ecotraining, un curso creado por la consultora de formación de grupo Adecco.

Antes de comenzar con el curso, cada participante recibió por correo electrónico un caso práctico relacionado con el medio ambiente y las habilidades de trabajo en equipo y comunicación. Después de un minucioso análisis de los resultados, la consultora formó equipos, asignó roles y repartió elementos para la actividad, todo ello seleccionado de manera estratégica. Mientras la actividad se iba desarrollando, los consultores tomaban nota sobre el comportamiento, reacciones y planteamientos de los participantes, quienes también hicieron un análisis sobre la aplicación de la formación a su puesto de trabajo para poner en marcha acciones de negocio concretas que les permitan mejorar personal y profesionalmente.

Gracias a este curso todos los asistentes, desde el personal de administración hasta el director financiero, pasando por los ingenieros, se han concientizado sobre el medio ambiente, además se ha fomentado el trabajo en equipo, la comunicación y el sentimiento de pertenencia a la compañía.

Fuente: Con información de Raquel Goig, "El eccoTraining, una forma de aprender muy ecológica", *Expansión y Empleo*, 19 de octubre de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/formacion_continua/es/desarrollo/1047524.html.

participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo por el bienestar y la salud de sus pacientes.

Desarrollo del capital humano

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Una empresa de 10

"La imagen que me transmitieron fue la de una organización con una red internacional muy fuerte, que apuesta por la formación continua de sus profesionales y cuyo principal activo son las personas". Así se expresa Juan Marañón, empleado de PricewaterhouseCoopers (PwC), la empresa donde inició su carrera profesional. Sin embargo, antes de comenzar tuvo que tomar un curso para familiarizarse con la empresa, su metodología y las herramientas de trabajo. Después de estudiar un doble diplomado en Ciencias Empresariales Internacionales por la European School of Business de Reutlingen (Alemania) y la Universidad Pontificia Comillas-Icade, realizó prácticas en otras firmas hasta llegar a la división de auditoría de esta empresa.

Juan desea hacer carrera en PricewaterhouseCoopers (PwC) pues hay grandes oportunidades de desarrollo, como los traslados internacionales y los proyectos con y en otros países, lo que para él resulta motivante ya que los nuevos proyectos contribuyen con su crecimiento.

Fuente: Con información de Soledad Valle y Ana Colmenarejo, "PwC brinda numerosas oportunidades de desarrollo", *Expansión y Empleo*, 19 de octubre de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/primer_empleo/es/desarrollo/1048143.html, consultado el 15 de octubre de 2007.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 9-7. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación, las cuales pueden basarse en los parámetros establecidos en la figura 9-4. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en un curso y el grado de *transferencia* efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.

Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de *transferencia efectiva* a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad, e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

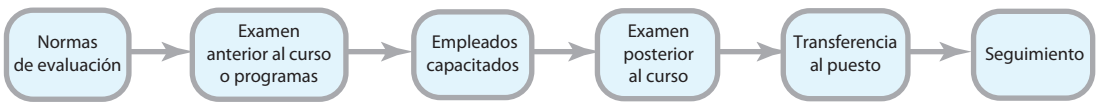


FIGURA 9-7 Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

Métodos de evaluación

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral.

Evaluación 360°

La técnica de evaluación de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y sus resultados. Su característica radica en que participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor o gerente directo.

El método de evaluación de 360° contribuye de forma positiva al desarrollo de las personas y en consecuencia al desarrollo de las organizaciones. Este método se estudiará más a fondo en el capítulo 11.

Obsolescencia del personal

El fenómeno de la *obsolescencia del personal* describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina, los sistemas tecnológicos y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Al igual que en muchos otros campos, la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidades para conservar y desarrollar a empleados a quienes se les profesa justificado agradecimiento y afecto. En ocasiones, esto se logra a pesar de su actitud.

Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque las personas que han adquirido conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo.

Pese a este factor, la organización moderna prácticamente no tiene la alternativa de mantener a su personal más o menos aislado de la corriente principal que se vive en determinado campo profesional. En casos extremos, algunas compañías optan por una negociación franca y abierta con el personal clave.

Diversidad de la fuerza de trabajo

En la economía del siglo XXI, las empresas cuentan con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades. Esto lleva con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir en su formación académica, antecedentes, expectativas, etcétera.

El mejor sistema para un grupo determinado no siempre funciona con otros grupos; la flexibilidad será siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones. Es importante tener en cuenta que —salvo en contadas excepciones, como cuando un curso de capacitación versa específicamente sobre la cultura de un país o región— el respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

Desarrollo y creación de oportunidades equitativas

Un principio ético y legal generalmente aceptado en el mundo es que la discriminación contra determinados grupos es social y legalmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley. Afortunadamente, este fenómeno tiende a ocurrir con poca frecuencia en todo nuestro entorno cultural.

Otras variantes de la discriminación, como la que se practica en contra de las personas de sexo femenino, o las de mayor edad.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Los factores de rotación en la industria hotelera

En una investigación realizada por Robin Di Pietro y Steve Condly sobre la alta rotación en la industria del turismo, cerca de 96%, se descubrió que en los lugares con menor rotación las personas muestran cuatro aspectos determinantes:

1. Son conscientes de su capacidad para realizar las tareas a su cargo.
2. Confían que la administración y el ambiente laboral apoyan sus esfuerzos para lograr sus objetivos.
3. Están satisfechos con su trabajo y sus condiciones laborales.
4. Están interesados en su trabajo y lo valoran.

Fuente: Con información de "Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería", en LosRecursosHumanos.com, mayo 2007, en http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Inequidad en América Latina

En una entrevista realizada al secretario ejecutivo de la Comisión Económica para América Latina, José Luis Machinea, puntualizó que la inequidad social es un freno al crecimiento en América Latina, que pasa por un buen momento, pero eso le obliga a enfrentar dos desafíos: sentar las bases para un crecimiento sostenido a mediano plazo, al agregar valor, conocimiento, tecnología, innovación y recursos humanos a las exportaciones; y segundo, reducir las brechas sociales a través de fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la calidad del empleo capacitando al capital humano y mejorar la justicia social.

Fuente: Con información de Daniela Cid, "Inequidad va en contra", América Economía, Santiago, núm. 340, 19 de mayo de 2007, en http://www.americaeconomia.com.

En el campo de la capacitación, la discriminación conduce invariablemente a que aparezcan tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas el departamento de capital humano se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extienden a todos por igual.

RESUMEN

Después de que los empleados han sido seleccionados y han pasado por un curso de inducción, es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles. Las principales diferencias entre las actividades de capacitación y desarrollo son: la capacitación se enfoca en cómo hacer las cosas y su objetivo es preparar al trabajador para que desempeñe las funciones de su puesto; en tanto que el desarrollo se basa en qué hacer y qué dirigir, y busca el crecimiento integral y profesional con miras al desempeño futuro del ejecutivo. Es esencial, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, y determinar si éste es necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Dada la dinámica de la economía contemporánea, las empresas tienden a preferir la capacitación en campos específicos, bien delimitados y basados en sus necesidades concretas.

Del análisis de necesidades de la empresa surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos puntos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

Entre las posibilidades de capacitación que se encuentran a disposición de las empresas se cuentan las nuevas fronteras abiertas por Internet, junto con toda una gama de técnicas tradicionales que siguen rindiendo buenos resultados.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Simultáneamente,

constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se ha llevado a cabo una cuidadosa evaluación de las necesidades, los facilitadores evalúan el efecto que logran con sus actividades. Con frecuencia, la administración de exámenes anteriores y posteriores al curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Curva de aprendizaje
Enseñanza programada
Evaluación de necesidades
Evaluación 360°
Facilitador
Instrucción directa en el puesto
Obsolescencia de los conocimientos del personal
Principios de aprendizaje
Realimentación
Rotación de puestos
Simulación en condiciones reales
Sistemas computarizados de administración del aprendizaje (*Learning Management Systems*, LMS)
Transferencia efectiva de conocimientos
Universidad virtual

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué la evaluación de necesidades es un importante paso preliminar para cualquier programa de capacitación?
2. ¿Qué se entiende por técnicas de capacitación?, ¿qué quiere decir la expresión "obsolescencia de los conocimientos del personal"?
3. Usted asesora a la Cámara de Industriales de Productos Avícolas en lo referente a aspectos de gerencia de capital humano. La organización agrupa a 860 granjas avícolas en todo el país. El Departamento de Prevención de Enfermedades Transmisibles ha hecho la advertencia de que una nueva y devastadora epidemia avícola ha estallado en varias regiones de Asia. Se temen brotes de la enfermedad en su país, pero se ha hecho claro que los brotes se pueden controlar si se capacita de inmediato al personal de las granjas avícolas en una nueva técnica de prevención de la enfermedad. Se calcula que existe una ventana de oportunidad de aproximadamente un mes y medio. ¿Qué sugerencias tendría sobre la técnica de capacitación que mejor se adapta a este contexto? (Explique sus recomendaciones.)
4. ¿Qué técnica de capacitación recomienda para cada una de las siguientes ocupaciones? (Explique sus razones.)

   a) Representante de servicio a clientes
   b) Cajero bancario
   c) Supervisor de personal de ventas de mostrador, sin experiencia previa

5. En el curso de una reunión usted está explicando a la gerencia de la empresa Metalmecánicos su programa de capacitación para un grupo de mecánicos torneros. El objetivo del curso es ilustrar las actividades globales de la corporación e identificar el potencial de supervisión que pudiera existir en el grupo. Un supervisor de otra área de la compañía le dice: "Estos hombres han llegado al máximo de sus posibilidades. No son promovibles porque no tienen educación universitaria. Conocen el uso de un torno mejor que nadie y no hay nada qué enseñarles. Lo mejor que puede hacer es evitarse el trabajo de intentar un curso que no funcionaría." ¿Qué le respondería?

6. El departamento de bomberos de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México, acaba de adquirir nuevo equipo contra incendios que consiste en extintores de uso algo complejo contra todo tipo de fuego y en uniformes de faena pesada que protegen a los bomberos contra temperaturas muy altas pero requieren técnicas especiales para ponérselos en pocos segundos. ¿Qué datos recabaría antes de diseñar un programa de capacitación?, ¿cómo combinaría usted no menos de cuatro principios de aprendizaje?, ¿en qué forma podría medirse la efectividad del programa?
7. La distribuidora Autos y Repuestos Industriales se especializa en automóviles destinados al consumo popular. La empresa proporciona también piezas de repuesto, y —si la garantía está vigente— lleva a cabo procedimientos de mantenimiento y reparación automotriz. Los representantes del comité sindical de Autos y Repuestos Industriales (que representa a 178 trabajadores) han hecho entrega de un pliego petitorio al departamento de Personal. El gerente del departamento necesita que usted comunique sus observaciones sobre lo referente a las solicitudes de capacitación, que incluyen:

   a) Una recomendación de que la empresa proporcione un curso de instrucción general sobre mantenimiento de los nuevos modelos mixtos, a punto de entrar al mercado, que consumen gasolina y energía solar.
   b) Una solicitud de que la empresa cubra los costos de instalar un área para un grupo musical. El conjunto que se formaría tocaría sones tropicales. El costo de cada instrumento lo cubriría el trabajador individual, pero la empresa debería aportar el costo de la instrucción musical.
   c) Una solicitud de que la empresa instale un taller exclusivamente de práctica, en el cual los trabajadores puedan armar y desarmar vehículos, intercambiar piezas, dar mantenimiento a ciertas partes, etcétera.
   d) Una petición de que la empresa subvencione 50% del costo de los estudios de preparatoria (bachillerato) y universidad de los trabajadores que lo soliciten.

   ¿Qué orden de prioridades daría usted a estas peticiones? ¿Cuáles recomendaría que se descarten y cuáles que se pongan en práctica de inmediato? Explique sus respuestas utilizando no menos de media hoja para cada una de las solicitudes.

CASO DE ESTUDIO 9-1
CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: EL RETO DE MICROSOFT FRENTE A SONY Y WII (NINTENDO)

Claramente, corresponde al departamento de administración de capital humano crear condiciones de estímulo para generar capital intelectual dentro de la organización, y para protegerlo. Aunque el capital intelectual es un recurso determinante para prácticamente cualquier industria contemporánea, es probable que pocas empresas ofrezcan ejemplos globales de generación de conocimientos y técnicas como ocurre en el caso de Microsoft, Sony y Wii(Nintendo).

El 25 de septiembre de 2007, hacia las 11:30 de la noche, Bill Gates, creador de la corporación Microsoft y uno de los hombres más acaudalados del planeta, empezó a compartir comentarios con las numerosas personas que deseaban estrecharle la mano mientras hacían fila en una sucursal de la cadena Best Buy de la población de Bellevue, en el estado de Washington, para comprar la última edición de Halo 3, el último videojuego creado por Microsoft.

Exactamente un minuto después de las 12 de la noche, Bill Gates se retiró discretamente, y la multitud rugió de placer al extenderse la noticia de que se habían abierto las ventas del producto, que se puso a disposición del público a precios que oscilaban entre 60 y 130 dólares. Empuñando billetes, o mostrando sus tarjetas de crédito, los consumidores, jóvenes en su inmensa mayoría, se dirigieron a las cajas registradoras de Best Buy, disputándose el honor de contarse entre los primeros que tendrían acceso al juego. La escena se repitió ese mismo día, exactamente a la misma hora, en más de diez mil establecimientos similares, distribuidos por todo Estados Unidos. Dos días más tarde, la compañía reportó ventas de 170 millones de dólares en ese día sólo de las ventas de Halo 3.

Pocas operaciones comerciales —o incluso militares— pueden compararse con el complejo esfuerzo que se llevó a cabo en la corporación Microsoft durante los meses anteriores a la presentación de Halo 3. En un magnífico despliegue de coordinación de recursos de capital humano, Microsoft logró ese día culminar esfuerzos logísticos de todo tipo, para poner a disposición del público el producto en la vasta extensión geográfica del país; esfuerzos de comunicación y promoción para informar al público sobre la inminencia de la llegada al mercado del nuevo producto, y esfuerzos financieros que permitieran funcionar a la inmensa maquinaria. Al margen de los otros campos, el 25 de septiembre de 2007 constituyó especialmente la culminación de un colosal esfuerzo de creación de técnicas y conocimientos que le permitieran a la corporación competir contra sí misma y crear un mejor producto, porque el videojuego anterior, Halo 2, había logrado un extraordinario éxito en 2004, al haber logrado ventas de 125 millones de dólares en un solo día.

Puesto de otra manera, todo el trabajo de las distintas ramas corporativas podría haberse llevado a cabo impecablemente; pero sin un gran producto, el público no habría respondido con inusitada generosidad. Los distribuidores podrían haber abierto sus tiendas a tiempo, y los publicistas podrían haber llevado a cabo espectaculares esfuerzos de promoción; se podría haber diseñado el empaque más atractivo posible, o se podrían haber concedido los descuentos más generosos, pero sólo si *en opinión del público* el producto representaba la creación de técnicas y conocimientos novedosos se podría lograr el éxito que coronó los esfuerzos corporativos.

Pese a sus formidables recursos financieros y técnicos, a su acceso a los mejores centros de distribución en literalmente todo el planeta, Microsoft —al igual de sus competidores, Sony y Wii (Nintendo)— se encuentra en el campo de los videojuegos en una situación de absoluta dependencia respecto a un recurso escaso e irreemplazable: la creatividad humana, que le permite la creación de nuevos y mejores videojuegos.

Los logros de Microsoft no han pasado desapercibidos para los dos conglomerados japoneses que constituyen la competencia más importante de Microsoft: la corporación Sony, productora de la consola o plataforma de juegos PlayStation 3, y la corporación Wii, productora de la consola Nintendo.

En un artículo escrito para *The Japan Journal* en abril de 2007, los autores Higuchi Shinichi y Mizochita Satoshi comentan que después del éxito inicial de la consola Atari, lanzada al mercado en la década de 1970, los productos japoneses en el campo de los videojuegos lograron clara posición de liderazgo. Productos como Mario y Pokémon, Nintendo Entertainment System y Game Boy (todos de Nintendo) obtuvieron éxitos a nivel mundial.

La industria de videojuegos se ha convertido en un segmento de extrema importancia de la economía japonesa. No solamente genera inmensos recursos para el país, sino que constituye también una manera excelente de popularizar la imagen de Japón en el exterior; es un vehículo eficiente para apoyar las exportaciones de software japonés, ofrece un canal de primordial importancia para colocar los productos nacionales en "sectores serios" no vinculados a la industria de los videojuegos, y un poderoso estímulo para la globalización de la cultura, con un toque japonés.

En 2005, el volumen total del mercado de videojuegos ocupado por las corporaciones japonesas llegaba a casi 10 mil millones de dólares, y ha continuado en expansión. Aproximadamente 2 700 millones de dólares de ese mercado estaba constituido por el software necesario para apoyar los videojuegos instalados en entornos caseros. El factor esencial en este campo, sin embargo, es que este segmento específico del mercado empezaba a contraerse para Japón, debido a la creciente presencia de productos estadounidenses y europeos.

El dato fundamental es que en estas circunstancias de extrema competencia, las industrias japonesas siguen contando con recursos de capital humanos de primer nivel, que es posible que permitan a Japón volver a tomar la iniciativa mundial. Creativos como Miyamoto Shigeru, a quien se debe el desarrollo de los videojuegos Mario y Zelda, Sagaguchi Hironobu, que desarrolló Final Fantasy, y Suzuki Yu, creador de Vertua Fighter, continúan trabajando en el desarrollo de nuevos productos.

En opinión de los autores Higuchi Shinichi y Mizochita Satoshi, ambos altos funcionarios del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de su país, los tres principales desafíos de la industria de vieojuegos, desde el punto de vista japonés, son los siguientes:

1. Producir juegos que se adapten a los cambiantes estilos de vida de los consumidores,
2. Responder a los desafíos tecnológicos, incluyendo el desarrollo de redes comunicativas más poderosas, y
3. Mejorar la relación entre la industria y la comunidad global.

Dado que los productos de Microsoft han logrado tan espectaculares ventas, que Halo 3 ha roto todos los récords anteriores y a conquistado un lugar prepondente en el mercado nipón, y que existe el creciente consen-

so de que la consola que permite jugarlo (Xbox 360) es tecnológicamente confiable, ¿puede afirmarse que Microsoft ha llegado a una cima desde la cual puede contemplar serenamente las dificultades y problemas de sus competidores? La respuesta que han dado los expertos a esta pregunta es un resonante NO.

La necesidad básica de la industria de los videojuegos, de producir materiales cada vez más interesantes y cada vez más capaces de cautivar a su audiencia sigue tan viva como siempre. La necesidad de contar con capital humano de primerísimo nivel está tan viva en 2008 como en cualquier otro momento en la historia de la industria de los videojuegos. Es probable que se sigan mejorando los aspectos técnicos de los juegos, como por ejemplo las gráficas realistas y convincentes que tan esenciales son en el desarrollo de un videojuego. Al margen de que sigan mejorando las gráficas, o quizá las técnicas de promoción y ventas, el problema radica en la necesidad de desarrollar juegos que sean novedosos, diferentes, que rompan con la fórmula que ha predominado en Halo, Halo 2 y actualmente en Halo 3.

En un artículo del reconocido autor Charles Herold, publicado por *The New York Times* en 27 de septiembre de 2007, el autor empieza su descripción de Halo 3 con dos frases devastadoras:

"A los que hayan jugado *Halo* y *Halo 2*, los populares videojuegos inspirados en temas bélicos, les puedo describir Halo 3 en una sola frase. Halo 3 es Halo 2, pero con mejores gráficas." El autor continúa su artículo argumentando que pese a sus maravillosas gráficas panorámicas y a su narración basada en temas galácticos e interespaciales, la trama de Halo 3 es decepcionante, porque equivale apenas a una aventura más bien corta, con resultados absolutamente predecibles. Por varias razones, Halo 3, en opinión de Herold, es sencillamente una prolongación de una misma fórmula estática.

Las implicaciones del análisis de Herold pueden ser devastadoras para la industria, si su análisis es correcto, y el público finalmente se hastía de repetir la misma dinámica, de manera análoga a lo que ocurre en el campo de la cinematografía, cuando una casa decide lanzar, después de un éxito inicial, la versión Rocky 3, la versión Rocky 4, la versión Rocky 6 de lo que esencialmente sigue siendo el mismo producto.

En un artículo publicado por *The New York Times* el 28 de septiembre de 2007, el crítico Daniel Radosh expresó una reacción similar a la de Herold.

"Algunos jugadores ya empiezan a experimentar un sentimiento de vacío que se va haciendo familiar, una sospecha insistente de que una vez que la impresión inicial de las gráficas vaya atenuándose, el participante queda con un vago sentimiento de falta de satisfacción. Los videojuegos despliegan gráficas más realistas y de mejor calidad, pero de hecho, este fenómeno ha impedido su desarrollo en términos de arte. Es difícil nombrar un solo videojuego que haya logrado el nivel del más mediocre Oscar, en el campo cinematográfico."

En las páginas del libro *Business @ The Speed of Thought* (*Los negocios a la velocidad del pensamiento*, Warner Bross, Nueva York, 1999), que Hill Gates publicó sobre su filosofía empresarial y su visión de la corporación, el autor hace numerosas reflexiones sobre la rapidez con que es necesario efectuar cambios en la organización moderna, haciendo reflexiones como la siguiente:

"En último término, la velocidad de los cambios corporativos depende de su cultura. Es necesario cambiar las percepciones dentro de la compañía respecto a la velocidad con que es necesario tomar decisiones. Todos deben estar conscientes de que si no se cumplen las expectativas de un cliente con suficiente rapidez, sin sacrificar la calidad, habrá alguien que lo hará. Una vez que se ha alcanzado el estado mental que permite la acción, la tecnología digital permite proceder con rápidos reflejos."

El libro de Bill Gates contiene fascinantes y significativas recomendaciones sobre la disposición al cambio, pero curiosamente guarda silencio sobre el tema de *a qué* o *hacia qué* cambiar. ¿Será acaso sintomático de esa mentalidad el estado actual del producto estrella de Microsoft Halo 3?

Como se vio al inicio de este caso real, corresponde al departamento de administración de capital humano crear condiciones de estímulo para generar capital intelectual dentro de la organización, y para protegerlo. El capital intelectual es un recurso determinante para prácticamente cualquier industria contemporánea, incluyendo, por supuesto, a las corporaciones que participan en la industria de videojuegos.

En último término, la repetición mecánica de una fórmula más o menos afortunada permite la supervivencia de una corporación —o de una sociedad— durante determinado tiempo, pero sólo la identificación de estrategias genuinamente nuevas garantiza que se siga obteniendo éxito dentro de diez, quince o más años.

A cierto nivel, el administrador de capital humano tiene los desafíos que es razonable encontrar en cualquier área gerencial: por ejemplo, se espera de él —o de ella— que sean metódicos, éticos, disciplinados, razonables. A un nivel superior, el administrador de capital humano enfrenta desafíos todavía más grandes: ¿Cómo alentar el

proceso único e irrepetible en que consiste la creatividad humana?

Para ahondar en el tema

1. ¿Cómo pueden los administradores de Sony competir con capital humano con Microsoft?
2. ¿Cuáles son algunas de las áreas en que las industrias de su comunidad podrían beneficiarse de mejor capacitación del personal? ¿Algunas de las que se beneficiarían de más alto nivel de creatividad?
3. ¿Cómo se puede promover la difusión de los nuevos conocimientos corporativos, sin exponerlos a que se divulguen y caigan en manos de competidores?
4. En su opinión, ¿por qué algunas corporaciones logran excelentes niveles de capacitación y desarrollo, unas pocas alcanzan excepcionales cimas de creatividad, y la mayoría se estanca, al cabo de algunos años?
5. ¿Cómo evaluaría el desempeño de los equipos creativos de Sony y de Microsof? ¿Cómo los podría estimular para ser más creativos?

CASO DE ESTUDIO 9-2
CAPACITACIÓN EN LABORATORIOS POMONA

Laboratorios Pomona ha funcionado durante seis años en la ciudad de Bilbao, España. Se dedica a la producción y comercialización de anestésicos en general. La empresa ha sobresalido en el área de producción de fármacos como la fenotiacina, el fentanilo y varios más, que se emplean en el campo de la anestesia. El año pasado la empresa decidió iniciar actividades en el campo de la anestesia inhalada, que es una técnica para suministrar determinados productos por medio de gases que el paciente respira.

La empresa cuenta en la actualidad con un personal de 325 operarios. De ellos, 34 son de ingreso reciente e ignoran casi todo lo referente a la producción de fármacos. El laboratorio los clasifica en el nivel "A" de capacitación. Ciento cuarenta y seis operarios han trabajado en la empresa por un lapso de seis meses a un año y medio, y se les considera miembros de la categoría "B" de capacitación. Los 145 operarios restantes han laborado en la empresa durante un año y medio o más tiempo, y se les considera nivel "C" de capacitación. Ninguno de los actuales miembros del personal está en nivel "D" de capacitación, que incluye las técnicas referentes a la producción de sustancias para anestesia inhalada.

En general, no se espera que los obreros dominen aspectos profundos de química, farmacología o fisiología humana. Su capacitación se orienta básicamente a la operación de equipos diversos pero un tanto sencillos, lectura e interpretación cuidadosa de instrucciones y almacenamiento y rotulación de productos terminados.

Hasta ahora, la compañía no ha contado con sistemas de capacitación moderna; los obreros sencillamente "aprenden viendo". Se calcula que el proceso de aprender lo relativo a la elaboración de cada producto anestésico, sin técnicas de capacitación especiales, requiere veinte días de práctica laboral. La empresa maneja seis productos, incluyendo la nueva línea de anestésicos inhalados.

La compañía acaba de contratarlo a usted para que asesore a los ingenieros en la administración de un programa de capacitación. La empresa cuenta con un salón adecuado y el personal administrativo que posee los conocimientos técnicos relevantes.

1. ¿Qué labores de detección de necesidades llevaría a cabo?, ¿durante cuánto tiempo?
2. ¿Cómo dividiría sus clases?, ¿cuántos capacitadores considera que necesita?, ¿qué horarios sugeriría y con qué grupos, para reducir al mínimo la interrupción de las labores normales?
3. ¿Recomendaría enseñar lo mismo a todos los obreros?, ¿especializar a algunos en un producto determinado?
4. ¿Optaría por proponer la elaboración de un video?, ¿de un audiovisual?
5. La compañía se interesa en general por todo el programa de capacitación, pero es urgente contar con personal capacitado para la producción de anestesia inhalada en un lapso de dos meses. ¿Cuál sería su estrategia?

Capítulo 10

Planeación de la carrera profesional

La planeación integral de la carrera profesional debe incluir los vínculos necesarios entre planeación estratégica y el mejoramiento del desempeño. En la planeación teórica es necesario referirse de continuo al desempeño real que está alcanzando el individuo, o el que está logrando el grupo.

KATE D'CAMP
Nueva York, 2003

Los planes bien concebidos y fundados equivalen a sueños razonables, que se pueden traducir en hechos.

ERNEST VON FEUCHTERLSEBEN, médico y poeta austriaco de mediados del siglo XIX



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **APORTAR** elementos positivos a una descripción de la planeación de la carrera profesional.
2. **DESCRIBIR** el papel que cumple el departamento de recursos humanos en la planeación de la carrera profesional.
3. **DISCUTIR** aspectos internacionales de la planeación de la carrera profesional.
4. **IDENTIFICAR** las principales ventajas de la planeación de la carrera profesional.
5. **EXPLICAR** la relación que existe entre la planeación de la carrera profesional y el desarrollo del individuo.
6. **LISTAR** las principales acciones que conducen al desarrollo de la carrera profesional.

Los departamentos de administración de capital humano reciben de continuo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
- ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
- ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en buena suerte y conexiones?
- ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
- ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo logre promociones?

Todo individuo se cuestiona sobre su desarrollo en una organización. Las evaluaciones del desempeño proporcionan algunas respuestas, que ayudan a identificar qué aspectos están bien y qué otros mejorar. Estas acciones pueden conducir a lograr nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; pueden incluso llevar a estudiar ciertas avenidas de progreso o a incrementar el nivel propio de capacitación y desarrollo, como se estudió en el capítulo 9. El departamento de recursos humanos debe llevar a cabo planes de planeación de su capital humano y enfocarse también en cuáles son las necesidades futuras de personal.

La *carrera profesional* está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la *carrera académica*. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin necesariamente dar inicio a su carrera profesional.

Algunas personas van ascendiendo en función del azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y sólo guardan la vaga esperanza de que "ya progresarán". Otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas.

Es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo duro. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener.

Las personas que no planean su carrera profesional tal vez consideran que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad. Es probable también que no estén conscientes de los conceptos que explica la figura 10-1. Sin comprender exactamente qué es una carrera profesional y qué es un historial profesional es difícil que alguien planee sus acciones.

La planeación de la carrera profesional no "interroga a las estrellas" ni "consulta el oráculo"; es un proceso estrictamente racional, que busca resolver las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? Y en general: ¿adónde quiero llegar?

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, la mayoría de sus dirigentes consideran que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización. Dado que la organización necesita planear sus

- *Carrera profesional*: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- *Historial profesional*: el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- *Objetivos profesionales*: los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- *Planeación de la carrera profesional*: el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- *Desarrollo profesional*: el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

FIGURA 10-1 Términos claves en la planeación de la carrera profesional

recursos de capital humano a futuro, *los dirigentes tienden a impulsar a los individuos que se trazan metas claras y objetivos definidos.*

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos profesionales.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

¿Qué debe hacer el departamento de recursos humanos para el plan de carrera?

Un artículo de María del Carmen Domínguez Gassór, responsable de consultoría en recursos humanos de Auren, empresa dedicada a la auditoría, consultoría y formación de personal, afirma que la planificación de carrera se enmarca en un plano individual y a la vez global, que tiene mayor alcance que la formación. Es objetivo del departamento de recursos humanos seleccionar a los candidatos más idóneos para un plan de carrera, pues requiere de mucho compromiso con este reto, pues forma parte de la gestión preventiva de los recursos humanos de la organización. Es parte de una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la empresa, pero también que le permita al empleado alcanzar un desarrollo profesional y personal.

Por tanto, la planeación de carrera depende del análisis de competencias del empleado, de un diagnóstico de personalidad y aptitudes y de un análisis de necesidades y expectativas.

La adecuada planeación de la carrera busca lograr:

- Identificar las vertientes de desarrollo de una persona
- Retener el talento clave en la empresa
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa

Fuente: Con información de María del Carmen Domínguez Gassór, "Planes de carrera… ¿para todos?", *Las Provincias*, Valencia, 4 de junio de 2006, en http://www.losrecursoshumanos.com/planes-de-carrera.htm.

Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado

En el pasado, los departamentos de recursos humanos proporcionaban escaso apoyo a la planeación de una carrera profesional. Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o procediendo a reclutamientos externos. Tanto la planeación de los recursos de capital humano como la planeación de las carreras profesionales recibía escasa atención. En vez de proceder a la búsqueda de soluciones activas, las organizaciones y los empleados solían reaccionar a los acontecimientos.

Si se considera esta situación desde una perspectiva histórica se advertirá que las políticas que predominaron hasta aproximadamente la década de 1980 estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto meramente individual. Incluso en los casos en que los gerentes de capital humano deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar. En consecuencia, sólo unas pocas organizaciones (por lo general, las muy grandes) alentaron las actividades de planeación de trayectorias laborales.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano.

Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- *Conocimiento de las oportunidades.* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- *Interés del empleado.* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- *Satisfacción profesional.* Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales,

los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la *flexibilidad* (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el *enfoque activo* que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional.

Los departamentos de capital humano y la planeación de carrera

La moderna estrategia corporativa requiere disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos utiliza decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional.

Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará para mantener su competitividad.

El grado de participación que muestran los gerentes de recursos humanos en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años. Cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se cuentan:

- *Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.* Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Improven promueve el desarrollo de sus empleados

Pocas empresas de consultoría realmente aplican dentro de su organización lo que enseñan a las otras. No sucede lo mismo en Improven, una empresa española de asesoría en planes de crecimiento y reducción de costos enfocado en organizaciones que quieren mejorar sus procesos de negocio y resultados.

Improven cuenta con 60 consultores que se integran temporalmente en la empresa a la que darán consultoría. Debido a la naturaleza de su negocio, el factor humano es un elemento esencial en el éxito de la empresa, por eso buscan atraer y retener el talento a través de planes de desarrollo profesional y planes de carrera, los cuales permiten que sus consultores evolucionen y sean recompensados con base en su esfuerzo y los resultados obtenidos. El esquema de carrera que ofrecen es: asistente, consultor junior (tres niveles), consultor senior (tres niveles), director de proyectos (tres niveles), gerente (tres niveles) y, por último, ser socio (dos niveles).

Fuente: Con información del sitio de Improven, en www.impoven.com, consultado el 30 de noviembre de 2007.

- *Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.* La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- *Facilita la ubicación internacional.* Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados —y los puestos— que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- *Disminuye la tasa de rotación.* Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- *Satisface las necesidades psicológicas del empleado.* Al sustituir una vaga percepción de que "debería prepararse para una promoción" por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales,



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Preparar el plan de carrera

Una definición del plan de carrera es "el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos". De la anterior definición se desprende que tanto el departamento de recursos humanos como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	EMPLEADO
Centros de evaluación del desempeño	Estudiar los manuales que describan las funciones de los puestos
Pruebas psicológicas	Mapa de carrera
Plan de capacitación	Sesiones sobre planificación de carrera
Proyecciones de ascenso	
Planificación del reemplazo	

Fuente: Con información de "Tips para implementar un plan de carrera en su organización", Plandecarrera.com, en http://plandecarrera.com, consultado el 30 de noviembre de 2007.

estrategias de motivación, programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y realimentación.

La información y la planeación de la carrera profesional

Sorprendentemente, son muchos los empleados que ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia, carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones, que muchas veces ofrecen una rica gama de posibilidades. El departamento de recursos humanos puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, mediante un boletín enviado por correo electrónico todos los lunes a cada empleado, que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.; o bien, mediante una página especial en la intranet de la empresa, que sea accesible para todos los integrantes de la organización.

Las menciones verbales, los comunicados que emita la gerencia y, en general, todo esfuerzo en este sentido revisten gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores comentan su confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en *familias de puestos*. Por ejemplo, un puesto de conductor de un vehículo liviano y otro de conductor de un camión de carga se clasifican dentro de la misma familia de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de recursos humanos informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

Una característica común en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, el departamento de recursos humanos puede establecer una secuencia; una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso. La secuencia ascendente de puestos no necesariamente implica un solo *modus operandi*; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales, como lo muestra la figura 10-2.

Asesoría profesional

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar bien su trayectoria, algunos departamentos de recursos humanos ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puesto en la organización, descripción y requisitos de cada puesto, entre otras características.

Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñe una genuina labor profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se aúnan a las de asesor sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

1. Jefe de capacitación	15. Representante senior
2. Producción de LMS	16. Agente creativo
3. Diseñador de programas	17. Supervisor de proyecto
4. Capacitador técnico	18. Representante ante agencias
5. Capacitador de ejecutivos	19. Gerente de ventas
6. Proyectos de capacitación	20. Ejecutivo de ventas
7. Capacitación de jefes	21. Jefe de área
8. Capacitación a mandos medios	22. Jefe de zona
9. Supervisor de capacitación	23. Supervisor de zona
10. Capacitador junior	24. Vendedor de zona
11. Ayudante de capacitación	25. Promotor senior
12. Gerente de publicidad	26. Promotor junior
13. Publicidad nacional	
14. Publicidad regional	

Es importante notar, en el diagrama, los siguientes aspectos:

a) Los puestos se han agrupado en familias. El tránsito del LAE será más fácil dentro de las familias determinadas de puestos.

b) Las opciones son múltiples y se ajustan a su potencial personal. Las rutas señalan las posibilidades más viables. Obviamente, un licenciado en administración puede iniciar su carrera dentro de una empresa en muchos puestos diferentes (aquí se supone que se oriente específicamente en el área del diagrama).

FIGURA 10-2 Posibilidades de un licenciado en administración en una empresa de fabricación y distribución de baterías para radios

Autoevaluación. Los consultores profesionales tienen clara noción de que la carrera profesional es sólo parte de la vida total de un empleado. Este aspecto bien puede ser una parte central en la vida de un individuo, pero nunca será la única.

Al planear su carrera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no sólo los requisitos de carácter más o menos profesional. Las obras de varios grandes escritores se han centrado en la tragedia que constituye para un individuo lograr el éxito financiero y profesional en el marco de un fracaso en la vida personal. Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un aspecto decisivo en esta planeación.

Al margen de estos aspectos de carácter general, el individuo que planea su carrera profesional en el marco de las aptitudes y el potencial que posee tiene una ventaja evidente: cuenta con una apreciación realista de sus habilidades.

Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación, lo más objetiva posible. La figura 10-3 ilustra un formulario de inventario de las capacidades propias. Como es obvio, esto puede requerir un espacio —y un formato— de amplitud mucho mayor.

Evaluación del entorno. Cuando se comete el peligroso error de ignorar las posibilidades y características concretas del entorno en que se trabaja, un plan profesional que

INTERESES Y APTITUDES LABORALES	NIVEL BAJO 1	2	3	4	NIVEL ALTO 5
Labores públicas y manuales	___	___	___	___	___
Comunicación oral	___	___	___	___	___
Comunicación escrita	___	___	___	___	___
Habilidad matemática	___	___	___	___	___
Destreza visual	___	___	___	___	___
Relaciones interpersonales	___	___	___	___	___
Capacidad creativa	___	___	___	___	___
Trabajo analítico	___	___	___	___	___
Habilidad administrativa	___	___	___	___	___
Exactitud y orden	___	___	___	___	___
Habilidad atlética	___	___	___	___	___
Habilidad mecánica	___	___	___	___	___
Otras áreas (nómbrelas a continuación)	___	___	___	___	___

CAPACIDAD LABORAL													
Especifique los conocimientos especializados y las habilidades que tiene. Incluya una categoría para describir las actividades que usted disfruta, otra para las áreas en que tiene experiencia y una más para los campos en que ha obtenido logros profesionales. Sintetice y evalúe al concluir	LABORES FÍSICAS Y MANUALES	COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA	HABILIDAD MATEMÁTICA	DESTREZA VISUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	CAPACIDAD CREATIVA	TRABAJO ANALÍTICO	HABILIDAD ADMINISTRATIVA	EXACTITUD Y ORDEN	HABILIDAD ATLÉTICA	HABILIDAD MECÁNICA	OTRAS ÁREAS (NÓMBRELAS A CONTINUACIÓN)
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___

FIGURA 10-3 Inventario de la capacidad personal

vincule el potencial personal con ciertas posibilidades meramente teóricas puede ser muy peligroso.

Proceso de asesoría profesional. Uno de los problemas que a menudo enfrenta el asesor profesional es la reacción del empleado. A menos que se dirija con mucho tacto, la actividad de asesoría es potencialmente conflictiva. Es posible, por ejemplo, que el empleado sólo considere ciertos aspectos de un puesto y piense que está calificado para desempeñarlo. Cuando el asesor intenta explicar las características personales que requiere el puesto, el empleado puede considerar que el asesor sólo está justificando a la empresa para no concederle el aumento que desea. O quizá el empleado se niegue a cursar estudios adicionales, que estima innecesarios. Con excesiva frecuencia, finalmente, suele suceder que el empleado considere que la función del asesor únicamente consiste en conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, el empleado puede pensar que es el asesor —y no él— quien debe llevar a cabo el esfuerzo necesario para obtener desarrollo profesional.

Carreras en punto muerto

Un aspecto difícil de la planeación de la carrera profesional es el tema de cómo ayudar a los empleados que se encuentran en una etapa de bajo desarrollo y pocas posibilidades. La creación de nuevas oportunidades para empleados claves que se encuentran en etapas de poco desafío profesional, la retención de personal clave que no se considera suficientemente motivado a nivel profesional y el proceso de volver a capacitar a los em-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Qué motiva realmente a los empleados

En un artículo sobre cómo hacer que los empleados cumplan los objetivos asignados, Robert Wong, director administrativo de Korn/Ferry International en Sudamérica, comenta su búsqueda de los factores que motivan a los empleados a alcanzar, y hasta sobrepasar las metas, de una empresa. Encontró que las recetas de los gurúes como fijar objetivos gerenciales, apegarse a la misión y visión, fomentar el trabajo en equipo, dar capacitación y programas de desarrollo y difundir las estrategias corporativas, más bien dan directrices sobre por dónde ir, pero existen otros motivadores menos organizacionales que la recordación de cumplir con los objetivos. Cuando Wong profundizó sobre cuáles eran los factores personales que motivaban a cada colaborador a ir a trabajar diario se enfrentó con respuestas como: ganarse un ascenso, casarse, comprar una casa nueva, cambiar de automóvil, pagar su maestría o viajar a París. "Le pedí a cada uno traer una imagen o fotografía de su objetivo personal, porque la empresa pagaría su enmarcación. A cambio, su obligación consistía en colocar el cuadro encima del escritorio o colgarlo en la pared." Así, ya no les recordaba a sus subordinados que debían llegar a los objetivos financieros, sino que los incitaba señalando que con los actuales resultados su meta personal estaba todavía muy distante. Wong concluye: "Ese año, con una inversión equivalente a la enmarcación de 20 cuadros, mi división logró triplicar las metas fijadas en el periodo. Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes."

Fuente: Con información de Robert Wong, "Una cuestión de metas", *América Economía*, Santiago, núm. 211, 28 de junio de 2001.

pleados cuyas habilidades han perdido vigencia constituyen algunos de los principales desafíos de esta área.

La tendencia de muchas corporaciones a reducir a su personal ha eliminado posibilidades de crecimiento profesional para personas que han llevado a cabo significativos esfuerzos por progresar dentro de la organización. Pese a esta innegable realidad, aún en las compañías que se encuentran en un proceso drástico de reorganización y disminución de personal es necesario ofrecer oportunidades a sus integrantes, actualizar sus habilidades y conocimientos, y adquirir nuevos recursos humanos.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Éste comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. En esta sección se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y a continuación se considera la función que el departamento de recursos humanos puede desempeñar en este campo.

Desarrollo de la carrera individual

El desarrollo profesional se inicia con la disposición a lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden fijarse metas concretas, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Renuncias.
- Recursos a expertos en el campo.
- Subordinados clave.
- Oportunidades de desarrollo.
- Experiencia internacional.

Obtención de mejores niveles de desempeño. La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento se vuelve prácticamente imposible, aunque las otras técnicas de desarrollo profesional se empleen de manera adecuada.

Relación más estrecha con quienes toman las decisiones. Muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., suben sus posibilidades de desarrollo. Aunque pueda parecer que el hecho no sea justo, la verdad es que existe escasa disposición de promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también por medio de informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales y horas consagradas a las labores cotidianas. Dicho de manera sencilla, el individuo debe conseguir romper su anonimato y lograr una imagen favorable.

Lealtad a la organización. Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Por lo común, los universitarios recién graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas conduzca a choques con sus superiores. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es por regla general muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos han trabajado para más de una sola empresa. Muchos de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor.

El mundo corporativo de la actualidad ha desarrollado una cultura empresarial en que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización han sufrido cambios negativos. Con frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta sus servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones, por su parte, tienden cada vez más a considerar sus recursos de capital humano con la misma actitud con que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. En general, la empresa típica promueve poco la adhesión de sus empleados. Debido a las alternativas del mercado o a las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de las diversas empresas ha subido mucho en el curso de los últimos años.

En las empresas orientales tradicionales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa con la cual se trabaja. En tanto las empresas se esfuerzan en lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado de tipo medio rara vez cambia de una empresa a otra. Tradicio-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

En pro del mejor empleado

Varias empresas españolas se han planteado como objetivo reconocer e identificar el desempeño profesional de los empleados destacados, según datos del informe Conversaciones 2002 de Towers Perrin. Para ello las empresas deberán incluir programas de identificación y desarrollo de empleados con alto potencial para ocupar puestos claves. "Los servicios de desarrollo de alto potencial ofrecen una orientación profesional que ayuda al empleado a conocerse mejor y a conocer la compañía en sus distintos ámbitos", explica Javier Olabarrieta, socio y responsable del estudio de Towers Perrin.

Sin embargo, la política de muchas empresas de estimular y retener a los mejores implica una discriminación. Y es que pese a que la diferenciación profesional siempre ha existido (directivo, mando intermedio, colaborador) ahora se habla también de hacerla dentro de los distintos niveles de la empresa a través de la evaluación y los sistemas de gestión del desempeño. "Es imprescindible que se apliquen criterios objetivos y medibles, y que exista una comunicación continua. Si hablamos con nuestros colaboradores en el día a día no habrá sorpresas cuando le comuniquemos a un empleado que no ha conseguido su objetivo", explica Juan Carlos Olabarrieta.

A pesar de que el salario es el factor que más toman en cuenta los profesionales al entrar a una nueva compañía, este elemento pierde protagonismo a la hora de fidelizar a los empleados en favor de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y de la existencia de un proyecto de empresa.

Fuente: Con información de Juan Fajardo, "Cómo descubrir y premiar a los mejores", *Expansión y Empleo*, 30 de agosto de 2002, http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/retribucion/es/desarrollo/971449.html.

nalmente, la tasa de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas, en países como Japón, Corea, Taiwán y Singapur, es inferior a la que se experimenta en Occidente.

La dinámica de la economía mundial ha desencadenado una serie de fuerzas que claramente alientan el modelo de libre flujo del personal. Como se vio en el capítulo 9, las oportunidades de lograr un empleo vitalicio van disminuyendo a pasos agigantados en todo el mundo. Cuando se opta por un modelo de libre flujo de personal, la estabilidad en el empleo disminuye mucho, pero se incrementa la creación de nuevos puestos de trabajo. Dadas estas condiciones, la actitud del profesional debe ser clara: su ética personal lo lleva a practicar una lealtad sin compromisos con respecto a su actual empleador, pero al mismo tiempo mantiene sus opciones abiertas, y explora el mercado de trabajo con frecuencia, para encontrar nuevas oportunidades.

Renuncias. Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se verá tentado a renunciar a su empleo actual. Algunos —el personal de nivel gerencial alto y los profesionales, en particular— cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de manera adecuada, el proceso se traduce para el empleado en promociones, incrementos en los ingresos y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Los expertos coinciden en que esta técnica sólo puede emplearse con gran cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. Por otra parte, considerando el asunto desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, señalemos que la organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que las estadísticas muestran que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Una trayectoria de éxito

Después de 33 años de trabajar en la compañía de electrodomésticos Mieles, José Luis Marco se jubiló, no sin antes recibir un homenaje por su trayectoria profesional dentro de la empresa. Su historia comienza desde los 18 años en la compañía Averly de Zaragoza, donde fue jefe de métodos y tiempos de organización durante doce años, además de estudiar en las noches la maestría industrial.

Posteriormente daría el salto a Miele como técnico comercial en la división Industrial de Aragón y Cataluña. En esta compañía hizo su trayectoria profesional con especial dedicación y lealtad. "Mis tres décadas en Miele han sido muy reconfortantes. He trabajado muy a gusto, con mucha libertad; he aprendido mucho y he madurado. Además, dentro de la compañía, conocí a mi esposa", comenta Marco.

Marco ha sido director general, vicepresidente y consejero delegado, también es vicepresidente de la Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos (Anfel) y miembro del consejo de la Cámara de Comercio Alemana para España.

Fuente: Con información de "José Luis Marco recibe un homenaje por sus 33 años en Miele", *Expansión y Empleo*, 29 de noviembre de 2006, en www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/trayectorias_de_exito/es/desarrollo/978409.html.

Patrocinadores y mentores. Con mucha frecuencia los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, pese a que estos últimos no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias sazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

Subordinados claves. Los directivos de éxito suelen apoyarse en colaboradores que contribuyen efectivamente a su desarrollo. En ocasiones, el colaborador posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con la lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al colaborador que se ha convertido en "brazo derecho", porque puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior. Por otra parte, los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. No todo es color de rosa, sin embargo, estas asociaciones corresponden con frecuencia a un sentimiento de lealtad que excluye a gran parte de los miembros de la organización; por ello, no es difícil que un equipo sumamente integrado se vea "en situación de guerra" con respecto a otros equipos de cohesión igualmente fuertes.

Oportunidades de crecimiento. Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

Experiencia internacional. Dentro de la lógica corporativa moderna, estar dispuesto a aceptar ofertas de desarrollo profesional en las operaciones de la organización en otro país constituye un factor que incide favorablemente en la carrera de un individuo, porque en general las operaciones internacionales se encuentran en una etapa de vigoroso crecimiento o consolidación, por lo cual conllevan considerables oportunidades.

Las empresas modernas están expandiendo sus operaciones internacionales y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o más países extranjeros con frecuencia constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

Es muy importante que dentro de los planes de vida y carrera para los empleados que son enviados a proyectos internacionales, se contemple su integración nuevamente a la empresa a través de un plan de repatriación, permitiendo así aprovechar toda la experiencia adquirida.

Al contrario de lo que ocurre en muchos países europeos, donde algunas personas hablan más de dos idiomas y han vivido en países de culturas distintas a la propia, son muchos los latinoamericanos que han tenido escaso contacto con las culturas de otras zonas del mundo. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Aunque ya existe un núcleo considerable de jóvenes de habla

hispana que están bien informados sobre lo que concierne al mundo de habla inglesa, hay todavía grandes vacíos en la formación internacional por lo que toca a otras áreas, incluyendo en forma notable todo lo referente a las nuevas economías asiáticas, y en menor grado lo concerniente a Europa. En muchos casos, China continúa siendo una gran incógnita, porque pocos hispanohablantes se han empapado de su cultura, su idioma y su inmensa promesa económica. Lo mismo ocurre en el caso de India, cuya cultura continúa siendo relativamente desconocida para muchos latinoamericanos.

Es indudable que las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional. El porcentaje de las personas que manejan un tercer idioma continúa siendo muy bajo, aunque la compensación potencial es extraordinariamente alta para las personas que dominan idiomas como el chino, el japonés o el coreano.

Junto con el idioma y la información relevante sobre aspectos legales, la capacidad de convivir y comprender a las personas de otras culturas se ha convertido en una de las características más preciadas en el campo internacional. Con frecuencia, puestos a escoger entre personas de extraordinarias calificaciones académicas que son monoculturales y monolingües, o personas que no tienen una formación académica tan sólida



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Yes, we, ja, la importancia de los idiomas

Hablar inglés, francés o alemán es casi ya un requisito para acceder a un puesto de trabajo, pues para muchas empresas el conocimiento de idiomas influye en el proceso de selección de personal. Para Juan Peinado, director de recursos humanos de los servicios centrales y filiales de Carrefour, saber un idioma es determinante; luego se valoran más las capacidades personales. "En Carrefour se pretende promocionar al personal dentro de la empresa y saber un idioma facilita el ascenso", afirma.

Aunque el inglés sigue siendo el principal idioma para hacer negocios y el más solicitado dentro de la oferta que demanda conocimientos idiomáticos. El francés, alemán o portugués le siguen en valoración, según un informe de Infoempleo.

Luis López Sánchez, gerente responsable del área de selección de Andersen considera que el inglés no es un factor determinante, pues hay cuestiones más importantes como el trabajo en equipo. "Poder comunicarse en otra lengua es importante para conseguir una proyección profesional en la empresa y, para los menos capacitados en este aspecto, disponemos de un centro de formación que les aporta el nivel necesario", comenta López. A mediados de 1980, los españoles valoraron la importancia del idioma inglés, a raíz de la incorporación en España de la entonces CEE, ahora Unión Europea; así surgirían varias escuelas de idiomas. Sin embargo, el alemán ha ganado camino, ya que empresas automotrices demandan el uso de este idioma, al igual que el francés. Pero existen excepciones, por ejemplo, fuentes de recursos humanos de Opel España confirman que al tratarse de una multinacional americana el conocimiento del inglés es imprescindible. Luego se valora el alemán y el francés como cualquier otra lengua, y en últimas fechas el chino gana terreno.

Fuente: Con información de M. Mateos/A. Méndez, "Do you really speak english?", *Expansión y Empleo*, 28 de septiembre de 2001, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/mercado_laboral/es/desarrollo/975264.html.

pero que son multiculturales y multilingües, las corporaciones internacionales optan por el segundo tipo de persona.

Apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo de la carrera profesional

El desarrollo profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que presenta la organización a cada uno de sus integrantes.

Los departamentos de personal pueden hacer mucho más que limitarse a presentar información sobre oportunidades. Los programas de capacitación y desarrollo considerados en el capítulo anterior, por ejemplo, constituyen un paso de gran importancia en los planes de desarrollo profesional, tanto de las empresas como de sus empleados. En los planes de desarrollo profesional, empero, resulta esencial el apoyo que pueda prestar la cúpula administrativa.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El desarrollo de carrera en Grupo Alfa

Grupo Alfa es una de las empresas más sólidas de Monterrey, México, cuyo negocio está muy diversificado, lo mismo tiene un negocio en el área de los alimentos refrigerados, las telecomunicaciones y las autopartes, que en la industria petroquímica. Sus ventas ascienden a 77 000 millones de pesos y su capital humano es de 40 000 empleados. Cuando el departamento de recursos humanos analizó la pirámide poblacional de la empresa, descubrió que entre 80 y 90% de los directores y ejecutivos y 60% de los subdirectores estarían retirados en 10 años más, lo cual podría ponerlos en un gran aprieto si no empezaban a planearlo. Por ello, implantaron el programa Delta, que consiste en captar a jóvenes de alto potencial a punto de terminar su carrera y rotarlos cada seis meses por dos años en las empresas del grupo para que conozcan cómo funcionan cuando menos cuatro de ellas. Actualmente hay 40 jóvenes en el programa, en el que se invierten 12 millones de pesos anuales. Francisco Cruz, gerente de desarrollo organizacional del grupo comenta: "El objetivo es formar gente acorde con los valores de la empresa y que pueda en un futuro, 10 o 15 años, estar entre los directivos."

De este modo, Grupo Alfa impulsa el desarrollo de carrera de los jóvenes seleccionados desde que están en la universidad y les da oportunidad de adquirir experiencia aun antes de terminar sus estudios. Así lo atestigua Mauricio Barrera, quien empezó a trabajar en el grupo un año antes de terminar su carrera de ingeniería industrial en la Universidad de Stanford, quien a sus 25 años ya ha estado en planeación en la mayor petroquímica privada de México, luego en Fusiones y Adquisiciones del grupo. "Tengo muchos compañeros que se graduaron y se puede ver que no tienen una preparación tan completa como la que se obtiene en estos programas, no aprenden tan rápido a desarrollarse ni a hablar de todos esos temas que se aprenden en el camino", comenta Barrera.

Fuente: Con información de Gernando Briseño, "Todo pensado", *Expansión*, México, núm. 979, 26 de noviembre a 9 de diciembre de 2007, p. 168.

Apoyo de la cúpula administrativa. A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de recursos humanos surtirán escasos efectos y es probable que los ejecutivos de nivel medio se interesen menos por el desarrollo de sus subordinados.

La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades; de hecho, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados. Cuando la gerencia general muestra interés por lograr el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan por su parte a aplicarla también.

Realimentación. Sin realimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada y puede interesarse poco por llevar a cabo esfuerzos adicionales necesarios para aprender determinada materia nueva o cumplir una función adicional.

El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

El estímulo que significa para un empleado verse promovido a una función de más alta jerarquía puede verse compensado a nivel de la organización por los sentimientos de inadecuación que el movimiento quizá genera en los otros aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir información al respecto, que permita paliar los posibles efectos negativos. En este caso, esa realimentación cumple tres objetivos:

1. *Confirmar* a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
2. *Explicar* por qué fue seleccionado para el puesto determinado empleado.
3. *Orientar* a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

El otro tipo de realimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional. Para que las empresas puedan contar con una excelente planeación profesional, un factor de éxito es que cuenten con sistemas de información y de tecnología adecuada para mantener registros actualizados de cada uno de sus colaboradores, un sistema para conocer las necesidades internas de cada área que conforman la organización, y las descripciones de puestos y funciones. Esto permitirá tener comunicación expedita, transparente y eficiente, logrando mayor productividad de la empresa.

Como complemento del plan profesional, si los empleados realizan su plan de vida y carrera en forma integral se pueden obtener mayores beneficios.

Plan de vida

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota la capacidad de liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. Diseñar un plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en

una visión de cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. En este propósito, es necesario cumplir dos etapas esenciales: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda en hacerlo realidad, a través de metas específicas y un plan de acción.

Para realizar esta planeación, es esencial encontrar un lugar cómodo y tranquilo, y llevar registros precisos de los planes, para no perder de vista los objetivos generales de su vida. Una de las ventajas de una planeación formal por escrito es que permite modificar, ajustar, quitar o añadir a ese proyecto todo lo que sea necesario.

Objetivos de vida. Defina qué desea realizar en su vida. Haga un listado de los objetivos que quiere lograr en lo personal, profesional, familiar, económico, espiritual. Registre todas las cosas que le harían sentir realizado al llegar al final de su vida.

Visión. Visualícese en cinco años y escriba un pasaje en el que se describa en el contexto de los logros que ha obtenido en ese plazo, abarcando las cuatro áreas fundamentales.

Plan de acción. Comprométase con el logro de sus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que alcanzará cada una de sus metas. Este formato ha funcionado bien para muchas personas:

Mi objetivo número uno es: _____
Me comprometo a: _____
¿Cuál es el primer paso? _____
¿Cuándo? _____
¿Cuál es el segundo paso? _____
Mi objetivo número dos es: _____
Me comprometo a: _____
¿Cuál es el primer paso? _____
¿Cuándo? _____
¿Cuál es el segundo paso? _____

Y así sucesivamente…

Seguimiento del plan de acción

Verifique semanalmente los avances logrados respecto a los objetivos y compromisos que se haya fijado. Este seguimiento semanal le ayudará a mantener el rumbo, y a evaluar los logros respecto a las metas propuestas. Si usted logra que este seguimiento se vuelva un hábito, aprenderá a ser constante en sus objetivos y ganará una excelente perspectiva en el proceso de planear su vida y su trayectoria profesional.

RESUMEN

La carrera profesional se compone de las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida profesional. La planeación de la carrera profesional se relaciona con los objetivos profesionales y cómo y cuándo alcanzarlos. El departamento de recursos humanos debe apoyar el desarrollo de esta carrera, pero lograr el éxito corresponde al individuo. Asimismo, también es responsabilidad del departamento de recursos humanos planear las necesidades de capital humano de la empresa y sincronizarlas con la planeación de carrera de su personal interno. Además, debe difundir las oportunidades de carrera que la organización ofrece a su personal, y estimular y desarrollar a aquellos elementos que tienen un escaso crecimiento. El desarrollo profesional se refiere a los aspectos que un individuo mejora con miras a lograr objetivos dentro de la organización.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Asesoría profesional
Carrera académica
Carrera profesional
Desarrollo profesional
Familias de puestos
Subordinados claves
Plan de carrera
Plan de vida
Progresión profesional
Trayectoria profesional

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué razones tiene un departamento de recursos humanos para participar en la planeación de la carrera profesional? ¿Qué desventajas hay en la participación del departamento de recursos humanos en la carrera profesional?
2. ¿Qué información o comentarios proporcionaría usted, en calidad de director de personal de una corporación de nivel medio, a un empleado que se queja por no haber recibido una promoción?
3. Un empleado de grado 6 se presenta a su oficina, afirmando que está listo para llevar a cabo las acciones que le permitirán ascender a la categoría siguiente, el grado 7. ¿Qué acciones tomaría usted? ¿Cómo se prepararía para este tipo de peticiones?
4. Su compañía ha decidido ofrecer la codiciada plaza de gerente al licenciado Álvarez, candidato seleccionado en reñida competencia por el puesto. El personal de la compañía muestra cierto grado de desconcierto al respecto y se ha llegado incluso a cuestionar la decisión. ¿Qué convendría hacer en ese caso? Seleccione una de las siguientes posibilidades, comentando sus decisiones:

   a) Justificar el ascenso, publicando un *currículum vitae* completo del licenciado Álvarez.

   b) Justificar el ascenso publicando los logros profesionales del licenciado Álvarez.

   c) Enviar un memorándum a todo el personal, recordando a todos los empleados que la función de promover al personal es potestad exclusiva de la empresa.

   d) Evitar los comentarios y esperar que con el silencio se olvide poco a poco el incidente.

   e) Alguna otra acción, o una acción no mencionada que incluya algunas de las anteriores.

CASO DE ESTUDIO 10-1
APOYO DE LA CÚPULA: REALIMENTACIÓN

Como cabeza del departamento de recursos humanos de una secretaría o ministerio gubernamental, el licenciado Maldonado ha mantenido invariablemente la política de suministrar realimentación abundante a todos los niveles.

Por ejemplo, cuando el secretario o ministro solicitó un equipo de 400 personas que deberían trabajar en una zona montañosa, hace dos años, el licenciado Maldonado proporcionó amplia información sobre qué características se consideraban deseables para cubrir las vacantes, las cuales se manejaron como promociones en todos los casos, y posteriormente dio instrucciones para que se informara a todos los niveles de los motivos que lo habían llevado a conceder ascensos a ciertas personas. Maldonado solía ufanarse de la forma en que se llevó todo el proceso.

Por desgracia, el presupuesto de la secretaría se ha visto muy reducido y el licenciado Maldonado debe proceder al despido de cincuenta ejecutivos de nivel medio. Después de una reflexión madura, ha concluido que efectuaría los despidos en función de la aportación de cada uno y no de su antigüedad, factor que no se tomaría en cuenta.

De hecho, Maldonado ha elaborado una escala de medición del desempeño y al cabo de seis meses debería proceder a separar a las personas de más baja puntuación. Sin embargo hay varios puntos concretos, que continúan preocupando a Maldonado:

1. No es clara la forma en que afectaría ese tipo de realimentación a toda la organización: saber de los despidos con seis meses de antelación, ¿es conveniente?, ¿deben enterarse del caso todos los involucrados?, ¿sus subordinados?
2. La planeación de la carrera profesional había sido siempre uno de los puntos que Maldonado preparó con cuidado y siempre recomendó que la progresión profesional se hiciera dentro de una familia de puestos. ¿Es conveniente que varíe ahora su política anterior y prefiera conservar a los individuos adaptables, capaces de cambiar de una familia de puestos a otra?

Capítulo 11
Evaluación del desempeño

Una estrategia adecuada de evaluación del desempeño debe incluir elementos como los puntos de referencia (benchmarking) del mercado; el posicionamiento competitivo que desea lograr la organización; el grado interno de equidad y consistencia; el nivel de participación y comunicación que se espera del empleado, y la facilidad —o dificultad— de administrar el sistema de evaluaciones equitativamente.

RICHARD KANTOR,
Nueva York, 2003

A nadie debe sorprender que el deseo sobreviva al desempeño por muchos años.

WILLIAM SHAKESPEARE, dramaturgo inglés, en *King Henry IV*, parte segunda



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **IDENTIFICAR** los elementos que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño.
2. **DESCRIBIR** la utilidad de la evaluación del desempeño.
3. **IDENTIFICAR** posibles fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones.
4. **ENUMERAR** los métodos de evaluación del desempeño más comúnmente utilizados.
5. **EXPLICAR** la manera en que la evaluación del desempeño se relaciona con las demás actividades de administración de recursos humanos.

La *evaluación del desempeño* constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.

La *evaluación del desempeño* constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados.

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la figura 11-1. Además, muchas compañías también la usan para determinar las compensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La evaluación del desempeño cobra fuerza en España

En España, 94% de las empresas medianas (con 1 000 empleados aproximadamente) posee un método de evaluación del desempeño a partir del cual se fijan nada más ni nada menos que los sueldos y los planes de desarrollo profesional de los empleados. De acuerdo con el director de la consultora HayGroup, Jorge Llorente, en casi todas las compañías el jefe es el evaluador (60% de las empresas) y la realimentación (11%) es el proceso que está ganando terreno para estos fines; y la prueba de que no debe realizarse sin formalismos o métodos está en que se evalúan no sólo los aspectos cualitativos (48%) sino también los cuantificables (85%), incluso para evaluar los primeros se utiliza el modelo de competencias con una escala numérica y de valoración que reemplaza poco a poco a la mera opinión de los evaluadores. De hecho, para el director de la empresa, Julio Moreno, los problemas más frecuentes de la evaluación son la valoración subjetiva la falta de preparación y experiencia de los evaluadores.

De acuerdo con Llorente, los principales objetivos de la evaluación son la retribución para los empleados (80%) y su formación y desarrollo (72%).

Fuente: Con información de J. Fajardo, "Examen para fijar el sueldo", *Expansión y Empleo*, 23 de noviembre de 2001, en: www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/retribucion/es/desarrollo/971371.html, consultado el 15 de noviembre de 2007.

- *Mejora el desempeño.* Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- *Políticas de compensación.* Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- *Decisiones de ubicación.* Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- *Planificación y desarrollo de la carrera profesional.* La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- *Errores en el diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- *Desafíos externos.* En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

FIGURA 11-1 Ventajas de la evaluación del desempeño

también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos de capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Como se desprende de otros procedimientos como los exámenes de selección de personal (capítulo 6), una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización.

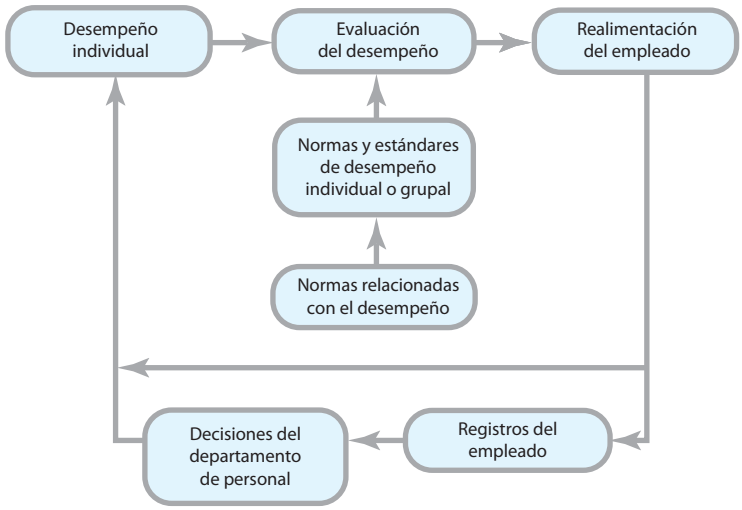


FIGURA 11-2 Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 11-2 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de la administración de recursos de capital humano.

Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar

directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean completamente verificables.

Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica sólo elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican por lo general como parte del proceso de análisis de puesto, descrito en el capítulo 4. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando se comprende con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o a generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de "igual compensación por igual labor", que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Quién se encarga de evaluar

En un estudio realizado a 52 empresas españolas, se encontró que el superior inmediato es el principal evaluador, seguido por el superior de éste, otros superiores y subordinados. Se identificaron tres clústers: del total de las empresas, 38 pertenecen al clúster 1 (74%) [evalúa el supervisor inmediato]; 4 al clúster 2 (8%) [evalúa el supervisor, los subordinados, compañeros, entre otros], y 9 al clúster 3 (18%) [casi siempre evalúa el supervisor inmediato]. La siguiente tabla indica los porcentajes.

VARIABLES	TODA LA MUESTRA	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3
El superior inmediato	100	100	100	100
El superior del superior inmediato	36	44.7	0	11.1
Otros superiores	12	7.9	33.3	22.2
Subordinados	6	2.6	66.7	0
Compañeros	4	0	66.7	0
Clientes internos	6	2.6	66.7	0
Clientes externos	4	0	33.3	11.1
El propio evaluado	22	26.3	33.3	0
Otros: RRHH	4	5.3	0	0

Fuente: Adaptado de Elena Vázquez Inchausti, "La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas", *Universia Business Review*, julio-septiembre de 2007, en www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0032007042.pdf, consultado el 29 de noviembre 2007.

En determinados países de alto nivel de industrialización, como Japón, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En ese sistema, por ejemplo, el operario de un montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y consistentes para toda la industria, con independencia de la corporación para la cual trabaja.

En general, en el mundo de habla hispana no se ha procedido a una sistematización tan rigurosa, pero cuando ocurren conflictos legales, las autoridades del caso con frecuencia se basan en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.

Importancia de la evaluación del desempeño

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos. Entre éstos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Parámetros de desempeño: benchmarking

Para realizar una evaluación del desempeño se requiere definir los *parámetros del desempeño*, que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa "establecer medidas" o "establecer comparaciones".

El término *benchmarking*, originalmente utilizado en el lenguaje náutico, se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización, como se presenta en el capítulo 17.

Para ser efectivos, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Como se explicó en el capítulo 4, el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el estudio cuidadoso de las labores que llevan a cabo los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante notar que los estudios llevados a cabo para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización; en el ejemplo anterior, sobre los restaurantes de comida rápida, nada impide que en el estudio se hayan incluido los rendimientos promedio de los operarios,



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los parámetros de MacBurger

Los restaurantes de alimentos rápidos ubicados en zonas comerciales de Montevideo, Uruguay, derivan más de 70% de sus ingresos de las ventas que efectúan al mediodía, cuando los oficinistas de las inmediaciones hacen una pausa en la labor diaria para comer. La compañía MacBurger tiene seis grandes restaurantes en el centro de la ciudad. En la actualidad, se han presentado diferencias considerables en el nivel de ventas que logra cada encargado de servir al público y la compañía procedió a establecer estándares de desempeño, tanto para sus operarios de servicio al público como para el personal de apoyo (cocina, limpieza, transporte, etcétera).

Mediante los estudios de tiempos y movimientos llevados a cabo por un ingeniero industrial, se ha logrado determinar parámetros objetivos que permiten una medición confiable de la labor del personal.

dentro de la industria en general. Un desafío que tal vez se fijará la cadena, por ejemplo, es que si se determina que en los restaurantes de Montevideo el promedio de clientes que puede atender una cajera se traduce en 35 operaciones de venta durante la hora del almuerzo (la hora "pico", que es la más productiva en la jornada), es probable que una cajera especialmente bien entrenada y motivada logre un promedio de 38 o incluso 40 operaciones por hora. Claramente, ese incremento, en caso de lograrse, contribuye de manera definitiva a mejorar los logros financieros de la corporación.

Medición del desempeño

La evaluación del desempeño también requiere disponer de *mediciones del desempeño*, que son los sistemas de *calificación de cada labor.* Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre *parámetro* de desempeño y *medición* del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente lleva a cabo, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo , etc. *Los parámetros* del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. *La medición* de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Parámetros de desempeño

El investigador Leonard Mertens señala la importancia del *contexto* para el establecimiento de parámetros de desempeño. Pero estos parámetros no se imponen desde afuera de la empresa con un modelo preestablecido, sino que "se van construyendo de acuerdo con la realidad y necesidad productiva de la organización. La medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar". Los parámetros en todo caso deben estar siempre dentro de la posibilidad de alcanzarse. Además, considera que, para que un sistema de medición sea idóneo, necesita las siguientes características:

- Ser comprendido y aceptado por el personal y reflejar sus capacidades individuales y colectivas.
- Incorporar la complejidad de los objetivos.
- Adaptarse a nuevas circunstancias y exigencias.

Hacer partícipe al personal en la construcción y seguimiento de indicadores.

Fuente: Con información de Leonard Mertens, "La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación. Una propuesta metodológica", *Boletín Cinterfor*, núm. 143, mayo-agosto de 1998, www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol5.pdf, consultado el 1 de noviembre de 2007.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Observaciones del desempeño

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan *situaciones hipotéticas*. Pese a que no son tan confiables como las otras, resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a error.

Las *mediciones objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las *mediciones subjetivas* del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. En la figura 11-3 se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, mostrando que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Evaluación del desempeño paramédico

A fin de evaluar a su equipo de tripulaciones de ambulancias especializadas en urgencias, el doctor Velásquez Rincón administró a tres de los integrantes un cuestionario donde les preguntaba cómo reaccionarían a diversos tipos de envenenamiento.

Reloj en mano, midió la velocidad de respuestas. Al cabo del proceso, advirtió que en realidad estaba midiendo elementos como la rapidez de lectura (las instrucciones estaban impresas) y la rapidez de redacción de los participantes. Cambió su sistema iniciando una serie de experiencias de simulación en que la tripulación debía efectuar las maniobras procedentes en los casos de diversos envenenamientos y, tras ensayar el método con dos tripulaciones más, lo aplicó a toda la flotilla. El método ganó mucho en cuanto a precisión de la evaluación y de paso las tripulaciones de las ambulancias repasaron las técnicas de primeros auxilios en casos de envenenamiento.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

FIGURA 11-3 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Desafíos de la evaluación del desempeño

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en "la experiencia", "el sexto sentido" o "el buen ojo" del evaluador.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El modelo de evaluación del desempeño de Deloitte

La empresa consultora y de asesoría inglesa Deloitte tiene oficinas en casi todo el mundo y cuenta con una plantilla de 132 000 profesionales. Las principales áreas a las que atiende son las de auditoría, consultoría, asesoramiento jurídico y tributario y finanzas corporativas. Sus clientes son las empresas más grandes a nivel mundial en las industrias aeroespacial, automovilística, bancaria y de inversión, productos al consumidor, servicios de salud, seguros y ciencias biológicas.

La oficina en España aplicará su primera evaluación del desempeño a 400 profesionales junior. Se trata de un modelo de evaluación del desempeño propio conocido como Gem Compass, cuyo objetivo es gestionar la calidad del desempeño y contribución de todos los profesionales de la firma, así como identificar sus puntos fuertes, áreas de mejora y potencial de desarrollo. Cada profesional realiza su propia evaluación, que consiste en responder un extenso cuestionario. Pueden apoyarse en un manual que pueden bajar de la intranet. Al terminar, sus supervisores inmediatos califican sus competencias de acuerdo con cinco niveles de excelencia. Lucía Jiménez, gerente de recursos humanos de Deloitte, explica: "El jefe directo tiene que conocer las debilidades y fortalezas de su subordinado para gestionarlas de la forma más correcta posible. Así, son los profesionales senior los que evalúan a los junior con los que han trabajado en distintos proyectos, que también reciben información de su tutor."

Fuente: Con información del sitio de Deloitte, en www.deloitte.com; y de Marian Lezaun, "Las ventajas de preparar la evaluación del desempeño", *Expansión y Empleo*, Madrid, 7 de marzo de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/primer_empleo/es/desarrollo/976860.html.

Prejuicios del evaluador

Las *mediciones subjetivas del desempeño* pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a *todos* sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que "dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial". En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que "huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea" o que "si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas". El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado mu-

chísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades "son atrasadas", "excesivamente ruidosas" o incluso "peligrosas". Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Examen final de competencias y capacidades

En un artículo, José Manuel Casado, socio de Human Performance de Accenture, comenta que en la mayoría de las organizaciones se alienta un procedimiento estricto de control sobre los colaboradores y se les realiza una entrevista anual para evaluar su desempeño, más parecida a un examen final cuando el sistema de evaluación del desempeño está pensado para ayudar a reforzar las competencias y capacidades y busca la prosecución de los objetivos de la organización.

Casado afirma: "la gestión del desempeño puede ser la mejor herramienta de gestión de la que dispone el administrador, pero también puede ser la peor si no se le otorga la importancia que tiene".

Fuente: Con información de José Manuel Casado, "Luces y sombras de la gestión del desempeño", *Expansión y Empleo*, Madrid, 17 de enero de 2004, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/el_ojo_critico/jose_manuel_casado/es/desarrollo/976097.html.

mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo. Por ejemplo, un profesional de recursos de capital humano que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar de manera adecuada la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Métodos de evaluación con base en el pasado

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado *antes* de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

Escalas de puntuación

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de *escalas de puntuación*, en el que el evaluador debe conceder

una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La figura 11-4 ilustra este método con base en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos. Por ejemplo, el aspecto "creatividad" resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto "mantenimiento del equipo a su cargo" guarda remota relación con las funciones de un creativo de una agencia de publicidad, pero es de esencial importancia en el caso de los marinos. La realimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa opor-

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Marcelino Díaz Departamento Policromado

Nombre del evaluador Porfirio Hernández Fecha 20 de julio de 2006

		Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5	
1.	Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	
2.	Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____	
3.	Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____	
4.	Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____	
5.	Actitud	_____	_____	_____	_____	_____	
6.	Cooperación						
7.	Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____	
. .		.	.	.	.	.	
. .		.	.	.	.	.	
. .		.	.	.	.	.	
20.	Calidad del trabajo						
	Resultados	_____	_____	_____	_____	_____	
	Totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ =	_____
							Puntuación total

FIGURA 11-4 Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ **Departamento** _____

Nombre del evaluador _____ **Fecha** _____

Valores asignados

			Señale aquí
(6.5)	1.	Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2.	Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3.	Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3)	4.	Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	••		•
.	••		•
(0.2)	30.	Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0		PUNTUACIÓN TOTAL	

FIGURA 11-5 **Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño**

tunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Listas de verificación

El método de evaluación del desempeño llamado *lista de verificación* requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores,* éstos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. La figura 11-5 muestra una sección de una lista de verificación con valores. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. En el punto 1 de la figura, por ejemplo, no se puede distinguir entre situaciones

de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

Método de selección forzada

El *método de selección forzada* obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Por ejemplo,

1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Con frecuencia llega tarde	3. Se ausenta con frecuencia

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala "Aprende con rapidez" en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método de registro de acontecimientos notables

El método de *registro de acontecimientos notables* requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evalua-

do. Por supuesto, decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no puede constituir un delicado punto en este método de evaluación.

La figura 11-6 ilustra varios de los acontecimientos notables consignados por un supervisor en el caso de un asistente de laboratorio. Los incidentes de ambos tipos —negativos o positivos— se registraron tan pronto ocurrieron o poco después. En el ejemplo aparecen clasificados en categorías como control de riesgos, prevención de accidentes y control de materiales.

Este método es extremadamente útil para proporcionar realimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero después permiten que decaiga el nivel de su registro, y cerca de la fecha de la evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión que realmente es subjetiva.

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter descollante —positivos o negativos— que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

Nombre del empleado: Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)

Nombre del evaluador: Q.F.B. Rosario Sandoval **Periodo de evaluación:** Enero-1-2001 a Junio-30-2001

Control de riesgos y prevención de accidentes

Feb. 16:	Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
Feb. 24:	Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.
Mar. 18:	Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.
Abril 23:	Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.
Junio 12:	Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.

Control de materias primas y material procesado

Feb. 24:	Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
Abril 6:	Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
Abr. 13:	Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

FIGURA 11-6 **Método de registro de acontecimientos críticos**

Incluso cuando el supervisor va registrando los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual

Las *escalas de calificación conductual* utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación en el campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las *verificaciones de campo*. En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Aspectos sobre evaluación del desempeño

De acuerdo con José Morejón, gerente de recursos humanos de Roche Farma, una de las deficiencias al medir el desempeño del empleado es que "el jefe no quiere dar la cara cuando se trata de medir un resultado para evitar un conflicto". Lo que él propone es hacer realimentación con los empleados para que éstos puedan saber cuál es su desempeño y estén preparados para afrontar sus deficiencias. En Siemens, por ejemplo, se analiza el cumplimiento de objetivos para evitar los desagradables enfrentamientos de los gerentes con los empleados; además, el departamento de recursos humanos cuenta con un sistema de tecnología en red que permite monitorear los objetivos de los empleados en un portal que pertenece a cada uno y ellos lo pueden consultar mediante una contraseña.

Para Guillermo Tena, director de recursos humanos de Unilever España, Home & Personal Care, la entrevista de evaluación es la oportunidad que tienen los jefes de exponer sus habilidades como líderes puesto que éstos asumen un papel protagónico. Asimismo, los responsables del proceso de evaluación de BBVA, Telefónica Móviles España, Red Eléctrica Española (RRE), Accenture y BP Oil España expusieron que el proceso de evaluación en las organizaciones es un verdadero reto en la actualidad.

Fuente: Con información de: M. Lezaun, M. Mateos, "El jefe no sabe medir a sus empleados", *Expansión y Empleo*, 11 de junio de 2005, en: www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/desayunos_y_tertulia_exe/es/desarrollo/977907.html.

evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Generalmente, en estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Éstos provienen del área técnica así como del departamento de capital humano. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es bastante elevado.

El campo de la medicina proporciona un buen ejemplo. Los maniquíes de alta tecnología que permiten a los médicos ensayar o demostrar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de ensayo y aprendizaje se lleven a cabo sobre seres humanos (en especial cuando las maniobras conllevan riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Factores de una mala evaluación del desempeño

Sabido es que para muchos empleados el momento de la evaluación del desempeño siempre es un acontecimiento dramático, en gran medida debido al sentimiento de equidad o inequidad que tengan a partir de su evaluación. Por ello, los supervisores deben ser conscientes de los factores que pueden hacer la diferencia en esa evaluación y que motivarán o no a sus colaboradores al año siguiente:

- **Síndrome de las últimas impresiones** Dejar la evaluación para último momento hará que se evalúe a los colaboradores por su desempeño de los últimos meses y no por el esfuerzo de todo el año.
- **Exaltación del alter ego** Se debe cuidar de privilegiar a aquellos caracteres afines, dejando a un lado los restantes.
- **Recurso del copy/paste** Aunque parezca increíble, hay supervisores que no pueden evitar hacer uso de este recurso y copian las evaluaciones de años anteriores, con algunas modificaciones ligeras. Es obvio que es el mejor de los recursos para perder la credibilidad y el liderazgo.

Fuente: Con información de Ignacio García de Leániz, "Los ladrones inconfesados de nuestra equidad", *Expansión y Empleo*, 28 de septiembre de 2007, en www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/opinion/es/desarrollo/1040954.html.

Cuando se cuenta con este recurso, se puede pedir a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que realice un cateterismo complicado, sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de *evaluación comparativa*, también llamados de *evaluación en grupos*, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Con frecuencia, esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de capital humano desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones puede conducir a competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Hay dos aspectos de esencial importancia, sin embargo, que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, puede decirse que un empleado obtiene promociones no porque se desempeña en forma satisfactoria, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón —aún más poderosa— para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables, porque la objetividad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

Método de establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Por ejemplo, es posible que el desempeño del empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Distribución forzosa

En el método de *distribución forzosa* se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

En la figura 11-7 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro utilizado en la figura es el desempeño global, aunque

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL				
10% Superior	**20%**	**40% Intermedio**	**20%**	**10% Inferior**
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

FIGURA 11-7 **Aplicación del método de distribución forzada a un grupo de diez subordinados**

los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la figura 11-8. A este método se le cono-

Instrucciones: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADO
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco
100	

FIGURA 11-8 **Método de distribución de puntos**

ce como *método de distribución de puntos*. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparaciones pareadas

En el *método de comparaciones pareadas* el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la figura 11-9 se ilustra un ejemplo de esta técnica. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. En la figura, A. Gómez resulta seleccionado nueve veces, y es por tanto el mejor empleado. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de valuación *basados en el desempeño a futuro* se centran en el desempeño venidero

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, el mejor recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

EMPLEADO	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de La Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

FIGURA 11-9 Método de comparaciones pareadas

mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Método de escalas gráficas o por conceptos
- Sistema de evaluación de 360°

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Método de evaluación en la Universidad de Costa Rica

Como una manera de acreditar a sus docentes y de mejorar la calidad de la educación que imparte, el Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica se abocó a la tarea de generar un modelo de autoevaluación y autorrevisión. Su proceso de evaluación se centra en cuatro grupos de evaluación: evaluación centrada en el logro de objetivos educativos, evaluación centrada en la determinación del mérito o valor, evaluación que realimenta la toma de decisiones y las acciones futuras y una evaluación que sintetice los puntos anteriores. Para llevar a cabo este proceso se ha propuesto aplicar las siguientes técnicas:

a) Análisis de fuentes documentales como el plan de estudios de cada carrera y los estatutos y reglamentos de la universidad.
b) Estudios específicos como de factores de deserción, perfil de profesores y de los estudiantes de primer ingreso.
c) Encuestas, talleres, grupos focales, escalas de estimación, foros, etcétera.

Los resultados le servirán para comprobar el resultado de su actividad y mejorar la toma de decisiones.

Fuente: Con información de *Lineamientos conceptuales y procedimientos generales sobre autoevaluación-autorregulación 2006*, Vicerrectoría de Docencia, Universidad de Costa Rica.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Administración por objetivos

En esencia, la técnica de la *administración por objetivos* consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica.

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.

En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, ya sea porque los objetivos son excesivamente ambiciosos; o bien, se



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

APO en granjas porcícolas

La mayoría de las industrias alimentarias se enfrentan con problemas como una mayor competencia, preferencias y tendencias de los consumidores, globalización, etc., que afectan su productividad y desempeño. Por ello, muchas buscan optimizar sus recursos. En un artículo publicado en Guatemala, se plantea aplicar la administración por objetivos a la empresa porcícola, pues siempre se busca maximizar las utilidades al producir la mayor cantidad de carne magra al mercado con el menor costo posible.

Se plantea dividir las actividades en los objetivos específicos a partir de las áreas clave y establecer objetivos medibles como: laboratorio de procesamiento de semen, área de carga y gestación, maternidad, destete, engorda; o bien, aumento de la fertilidad de X%, sin aumentar el costo, aumentar el peso de los cerditos por kilogramos, etcétera.

Fuente: Con información de Erick Morales Herrarte, "Administración por objetivos en granjas porcícolas para lograr productividad y competitividad", en Midiatecavipec.com, Guatemala, en: www.midiatecavipec.com.

quedan cortos. En estos casos, los empleados se consideran tratados con injusticia, o se olvidan o posponen determinadas áreas. Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o también ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

Centros de evaluación

La utilización de *centros de evaluación* constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. La utilización de estos centros, sin embargo, se hace cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de capital humano, con el objetivo de apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Médicos sin fronteras

La organización internacional Médicos sin Fronteras se especializa en el envío de personal médico de emergencia a zonas que hayan sido afectadas por un fenómeno natural, como un terremoto o un incendio de grandes proporciones, o que hayan sufrido los efectos de un conflicto armado. En ocasiones, los equipos han llevado a cabo operaciones quirúrgicas en ciudades que estaban siendo sometidas a bombardeos aéreos.

Los equipos de expertos que envía Médicos sin Fronteras a las zonas afectadas están al mando de profesionales de talento excepcionalmente diversificado: pueden operar en condiciones de riesgo personal, se desenvuelven bien bajo presión, tienen la capacidad de negociar en situaciones de urgencia y han desarrollado un intenso sentido de equipo y lealtad hacia sus subordinados. Se busca que sean buenos administradores y que reduzcan al mínimo los costos de la operación, para preservar los vitales recursos de la organización.

Una gama tan excepcional de cualidades ha convencido a la junta directiva de la organización a autorizar el gasto considerable de preparar "escenarios de desastre" artificiales; los candidatos a ejercer el liderazgo de un equipo de Médicos sin Fronteras enfrentan un panorama de emergencia totalmente imprevisto y toman decisiones que a continuación son estudiadas con espíritu muy crítico por parte de veteranos del campo.

El joven médico Epifanio Patiño tiene la gran ventaja de haber cursado varios semestres de la carrera de Administración de Empresas. Se ha desempeñado muy bien como miembro de un equipo de Médicos sin Fronteras. En el centro de evaluación se le presenta un panorama complicado, pero afortunadamente ficticio: el volcán Nevado del Ruiz, en el departamento del Tolima, en Colombia, de nuevo entró en actividad y ha desolado la ciudad de Manizales.

El doctor Patiño procede a determinar desde cómo trasladará a su equipo a la ciudad afectada hasta dónde se instalará su centro de emergencia, a establecer contactos con el exterior, y a efectuar llamadas (simuladas) requiriendo ayuda de diversa índole a personas clave en capitales de todo el mundo. Por último, debe proceder a negociar con una brigada médica del ejército, que inicialmente le exige que entregue sus materiales médicos a las autoridades locales para que ellos procedan a las medidas de emergencia. El doctor Patiño logra sortear victoriosamente la larga serie de obstáculos, de acuerdo con los juicios que emite un panel de cinco expertos que lo han visto en acción durante un lapso de seis horas.

A corto plazo, el sistema es costoso. A largo plazo, el sistema ahorra recursos y, más importante aún, numerosas vidas humanas.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de "evaluaciones retornables". Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitudes de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

Escala de gráficas o por conceptos

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

a) *Escalas gráficas continuas*: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
b) *Escalas gráficas semicontinuas*: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
c) *Escalas gráficas discontinuas*: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Evaluación 360°

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica

en el rompimiento del paradigma de que "el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una *herramienta objetiva* que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente.)

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño "difíciles de medir" como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Lograr una cobertura de 360° es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura

de 720°, o sea, alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda vuelta se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar.

Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables.

Resumiendo, cuando la organización decide proceder a la creación de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de la evaluación de 360°. A su vez, esto requiere la realización de sesiones de orientación para la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Siemens invierte en su banco de talento

Con tal de tener a los mejores empleados, la compañía Siemens se adentró en la exploración y uso de diversos sistemas de evaluación del desempeño entre los que se cuentan la realimentación de 360°, un centro de desarrollo y un máster corporativo. Estos sistemas le han valido para crear un banco de talento, puesto que se aplican desde la selección de personal —que son recién egresados de las universidades o escuelas técnicas— y continúan vigentes una vez que los empleados trabajan dentro de la empresa.

La evaluación se hace en primera instancia a aquellos que tienen a otras personas a su cargo a través de la realimentación de 360° por parte del jefe, colegas y colaboradores. "Garantizar que los puestos clave sean ocupados por los profesionales más idóneos y conseguir retener y motivar a los que tengan potencial directivo fueron los principales motivos que nos impulsaron a desarrollar el proceso de identificación y desarrollo de talentos", comenta Antonio Oliva, director general de recursos humanos, informática y organización de Siemens.

El proceso que utiliza esta empresa para la evaluación de sus 461 mil empleados en todo el mundo consta de los siguientes pasos: 1) el trabajador es sometido a pruebas de evaluación del rendimiento durante los dos primeros años; 2) después de haber sido validado por su jefe inmediato accede a un centro de desarrollo (*assessment center*) donde se le aplican un conjunto de pruebas; 3) el equipo de evaluación se reúne con el evaluado para realizar un proceso de realimentación, explicándole cómo se ha desempeñado, para establecer un plan de acción supervisado por su jefe, en el cual se supone debe desarrollar las competencias de liderazgo establecidas por la compañía; 4) a los empleados que poseen mayores habilidades de liderazgo durante las pruebas realizan el *Siemens Management Learning*, un máster corporativo bilingüe con una duración de nueve meses que se realiza con la Universidad de Alcalá, impartido por catedráticos de la institución, personalidades del mundo de los negocios y directivos de la propia compañía.

Fuente: Con información de "Siemens: identificar y desarrollar a los mejores", *Expansión y Empleo*, 9 de mayo de 2007, en: www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/desarrollo/es/desarrollo/990824.html, consultado el 10 octubre de 2007; y Aída Ulloa, "Siemens Mesoamérica: en busca del empleo ideal", *El Universal*, México, 29 de junio de 2006, en www.losrecursos-humanos.com/siemens-mexico.htm, consultado el 20 de octubre de 2006.

Evaluación de 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado **Fecha: / /**

Nombres		**Cargo**	
Oficina/área		**Ubic. física**	

II. Datos del evaluador **Relación con el evaluado:** (Marcar con una X)

Evaluador		**jefe inmediato**		**Supervisado**		**Colega (par)**		**Cliente interno**	

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de coperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus sintomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.	1	2	3	4	5	

* Aplicado sólo para programas.

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de ventas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

FIGURA 11.10 Formato de evaluación de 360° (*continúa*)

V. Por favor comente ¿cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador:	

FIGURA 11.10 Formato de evaluación de 360° (*continuación*)

evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de realimentación.

La retroalimentación requiere proceder a la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la información que se va a hacer llegar a cada participante. Cuando el individuo ha participado activamente en el proceso y ha recibido y aceptado la necesaria realimentación, puede darse inicio a la preparación de su plan individual de desarrollo, que ahora se basa en una formulación clara y específica de sus necesidades individuales. Esto conduce a la ejecución de las acciones para el desarrollo de cada uno de los individuos participantes, y por último permite la revaluación periódica, para confirmar el avance logrado y para dar tantas nuevas vueltas al compás como sea necesario en el curso del desarrollo de cada integrante de la organización.

Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos

del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de capital humano, es necesario que el enfoque adoptado sea *utilizado* por los gerentes de línea. Excepto por lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores —que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces— no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de capital humano y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores

Independientemente del método de evaluación que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado, en categorías como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pue-

den llevarse a cabo con mayor frecuencia. Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización. Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación.

Entrevistas de evaluación

Las *entrevistas de evaluación* son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento*, la de *diálogo* y la de *solución de problemas*. En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de *diálogo* se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de *solución de problemas* identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

1. *Destaque* los aspectos positivos del desempeño.
2. *Especifique* a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. *Lleve a cabo* la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
4. *Efectúe* no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. *Sea* específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
6. *Centre* sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7. *Guarde* calma. No discuta con su evaluado.
8. *Identifique* y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
9. *Destaque* su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. *Concluya* las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

FIGURA 11-11 Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño

Las pautas de la figura 11-11 resultan útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que es deseable que el empleado emprenda, a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Dado que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cómo hacer una buena entrevista de evaluación

Entre las características y condiciones a considerar para que la entrevista de evaluación se realice de la mejor manera posible, se recomienda, entre otras:

- Realizarla en un lugar cómodo, tranquilo, sin interrupciones y de manera privada.
- Planearla con anticipación.
- Dejar claros los objetivos y temas sobre los que tratará para evitar la pérdida de tiempo en aspectos que no correspondan a la evaluación.
- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y directo para que el evaluado comprenda cabalmente cuáles elementos se evalúan y sus fundamentos.
- Comenzar la entrevista de manera más relajada, con aspectos como la puntualidad e incluso con una autoevaluación del entrevistado, y tratar los aspectos relacionados con la calidad o cantidad del trabajo conforme se vaya desarrollando la entrevista, dado que éstos generan más ansiedad.
- Tener en cuenta que quizá no se puedan abarcar todos los aspectos en una primera entrevista, por lo cual se recomienda concertar una segunda.

Fuente: Con información de Universidad de la República, "Información y gestión", en www.universidad.edu.uy/dgp/infogest/califica02.htm, consultado el 1 de diciembre de 2007.

Realimentación para la función de recursos de capital humano

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos de capital humano de una organización. En la figura 11-12 se resumen los principales conceptos estudiados hasta aquí en este texto.

Como se desprende de la inspección de la figura 11-12, la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de capital humano. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personal, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles excesivamente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores o carencias en varias facetas de la administración de recursos de capital humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos de capital humano no corresponda a los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de capital humano sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puesto puede ser incompleta, o quizá se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de capital humano. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización. Como se estudia en la parte IV de esta obra, la evaluación del desempeño se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones u otras actividades de administración de los recursos.

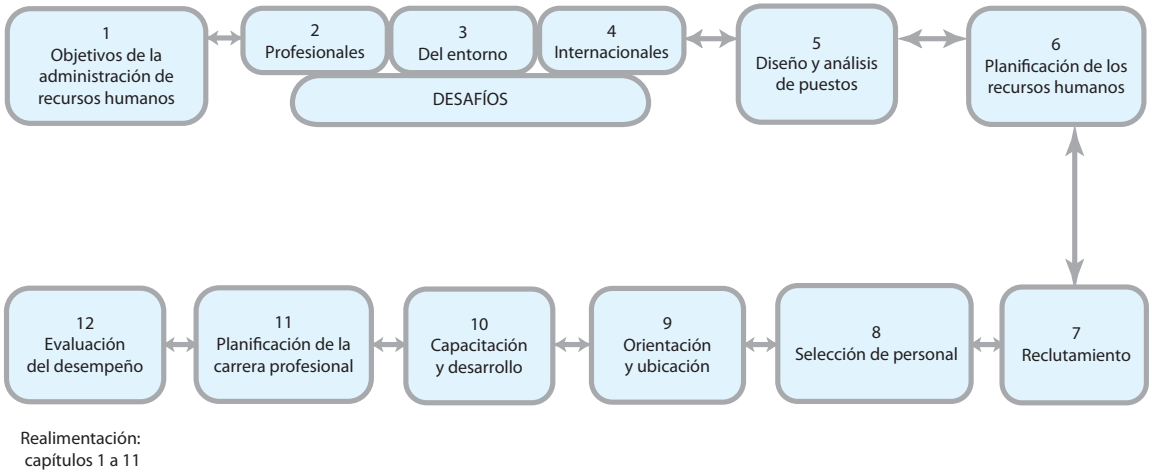


FIGURA 11-12 El proceso de administración de los recursos humanos

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración del capital humano. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, basados en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. A partir de una amplia batería de técnicas de evaluación a su disposición, los especialistas en capital humano seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos previamente. Es factible tanto la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado como la selección de técnicas para la anticipación del desempeño en el futuro.

Por norma general, el proceso de evaluación es diseñado por el departamento de capital humano, y a menudo la participación de otras áreas de la organización es baja. Cuando llega el momento de poner en práctica una nueva técnica de evaluación, las personas que deben aplicarla —los gerentes y supervisores de línea— suelen tener una idea insuficiente y vaga sobre el proceso y sus objetivos. Para enfrentar ese hecho, el departamento de capital humano puede diseñar un sistema de capacitación, basado en reuniones y talleres de familiarización con el nuevo enfoque.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la realimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de capital humano. Los especialistas en administración del capital humano deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente, lo cual —especialmente cuando se propaga por la organización— puede reflejar problemas de las actividades de administración del capital humano anteriores a la evaluación.

La existencia de diversos métodos de evaluación del desempeño hace necesario que las organizaciones determinen cuál se adecua más a sus necesidades, dependiendo del tamaño, disponibilidad de recursos, tipo de actividad o familia de puestos, etc. No existe un método universal de evaluación del desempeño; no existe un sistema que por sí mismo sea el activador que permite lograr todos los objetivos de la organización. Esto hace que el departamento de recursos de capital humano, junto con la cúpula administrativa, sean los responsables de la cuidadosa selección de un método de evaluación del desempeño que se ajuste a las necesitades corporativas.

El departamento de capital humano, junto con los supervisores o "jefes" directos, en la práctica son los responsables de la aplicación del método elegido. La premisa central en todas las fases de la evaluación del desempeño es la del cumplimiento de los objetivos de la organización, así como la realimentación justa y objetiva, que permita a cada participante ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la organización.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Administración por objetivos
Benchmarking
Centros de evaluación
Distorsión por la proximidad de los sucesos
Distorsión por tendencia a las mediciones centrales
Entrevistas de evaluación
Escala de gráficas o por conceptos
Escala de puntuación
Evaluación 360º
Medición del desempeño
Método de evaluación en grupos
Método de registro de acontecimientos críticos
Método de selección forzada
Parámetros de desempeño
Plan de desarrollo individual

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?
2. Suponga que en un bufete de abogados en que trabajan 19 profesionales y 36 empleados de otras categorías desea establecer un sistema de evaluación por escalas de puntuación. ¿Qué medidas recomendaría usted adoptar? ¿Cómo procedería a poner en práctica su proyecto?
3. En general, las mediciones directas y objetivas son más precisas que las indirectas y subjetivas. ¿A qué se debe esto?
4. Si en una organización que no ha practicado la evaluación de desempeño con anterioridad se pusiera en práctica un enfoque de selección forzada, ¿cómo instruiría usted a los supervisores? ¿Qué normas específicas les daría?
5. Usted debe comunicarle a la señorita Ángeles Aguilar, a quien acaba de evaluar, que su desempeño como secretaria es aceptable en 30% de sus áreas y es insuficiente en el resto. ¿Cómo planearía su entrevista? ¿Qué haría para reducir la probable agresividad o frustración de la señorita Aguilar?

CASO DE ESTUDIO 11-1
EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN FIBRAS SINTÉTICAS

A mediados de la década de 1990 un enérgico industrial argentino, Carlos Rivanieri, empezó a crear un imperio sudamericano de productos químicos, especializado en la producción de fibras sintéticas. Su método consistía en adquirir el control financiero de empresas que ya estaban operando y permitir que continuaran sus labores sin interferir mayormente en su estructura y sus reglas internas, pero requiriendo que cumplieran determinados requisitos de producción y ventas.

A fines de 2007 el grupo Rivanieri consistía de un total de nueve empresas de varias dimensiones. Todas son productoras de fibras sintéticas y tienen una población total de 7 900 empleados. De acuerdo con una opinión prácticamente universal en el grupo Rivanieri, las normas internas de cada empresa son muy diferentes entre sí. Un gerente de planta lo explicó sucintamente: "Somos un conglomerado mal unido y mal integrado, pero extraordinariamente productivo."

Debido a un cambio fundamental en las condiciones del mercado y en la estructura fiscal del país, el señor Rivanieri concluye que ha llegado el momento de fundir las operaciones de sus varias empresas en una sola corporación. Este plan incluirá entre sus objetivos la facultad de transferir personal de una a otra compañía basándose en un sistema de evaluación del desempeño que sea comparable entre las diversas empresas.

El plan se va a llevar a cabo el próximo año. El gerente ha girado instrucciones para que usted, gerente general de recursos humanos, presente un plan completo —sujeto a la aprobación del señor Rivanieri— en todo lo referente al campo de evaluación del desempeño.

1. Los recursos de capital humano de Fibras Sintéticas, S.A., están distribuidos en no menos de seis grandes categorías o niveles: operarios de las distintas plantas, técnicos calificados, personal de oficina, ingenieros, personal de ventas y personal ejecutivo. ¿Recomendaría usted diferentes técnicas de evaluación para cada categoría?, ¿cuáles? A nivel de actividades permanentes, ¿cuántas personas estima que necesitará bajo su mando para llevar a cabo esta labor?
2. Han surgido fuertes rivalidades internas y choques de personalidades, en gran parte porque los integrantes de las antiguas organizaciones autónomas se resisten a la incorporación. ¿Qué medidas adoptará usted para garantizar un máximo de objetividad en el proceso de evaluar el desempeño?
3. Fibras Sintéticas, S.A., desea desarrollar al máximo su talento gerencial joven. ¿Qué proporción de su presupuesto dedicaría usted al desarrollo de un centro de evaluaciones para el grupo de 73 jóvenes gerentes de que dispone la organización actualmente?, ¿cómo estructuraría el nuevo centro de evaluaciones? Descríbalo en detalle.
4. Dependiendo del tipo de enfoque(s) que usted haya elegido para evaluar el desempeño del personal de Fibras Sintéticas, S.A., elabore un instructivo con normas específicas para familiarizar a los supervisores de no menos de dos niveles con el sistema de evaluación que desea implantar.

CASO DE ESTUDIO 11-2
GOLEADORES DEL PLATA

La pasión que los uruguayos han tenido por el fútbol desde hace muchos años llevó al empresario José Miguel Avendaño a formar un popular equipo que ha funcionado con altibajos desde su fundación. El equipo, sin embargo, ha logrado una serie de éxitos en los últimos partidos que ha jugado, y se perfila como triunfador de la temporada. Para su sorpresa, el Sr. Avendaño descubre que la moral del equipo ha descendido, en vez de mejorar. La razón del descontento radica en las grandes diferencias del ingreso, comentan finalmente varios jugadores. Los delanteros reciben una serie de compensaciones muy considerables; a esto se suma una prima por cada gol que consigan anotar en cada partido. El arquero, a su vez, recibe una compensación muy alta, pero sólo tiene derecho a bono cuando consigue detener un tiro penal del equipo contrario. Los jugadores de la defensa, por último, comparten con los jugadores de la reserva un salario muy modesto y ningún bono en especial.

1. ¿Cómo determinaría usted los niveles salariales de estos deportistas?
2. ¿Qué consideraciones específicas haría usted para recomendar una estructura adecuada de compensación?
3. El Sr. Avendaño le ha pedido que elabore un sistema de incentivos especiales para el equipo. ¿Qué medidas tomaría?
4. En los equipos de fútbol profesional es común la adquisición de jugadores a precios muy altos, pero en todos los casos estos precios están de acuerdo con un mercado internacional bien establecido. ¿Cuáles son los niveles de compensación que predominan *ahora* en su país?

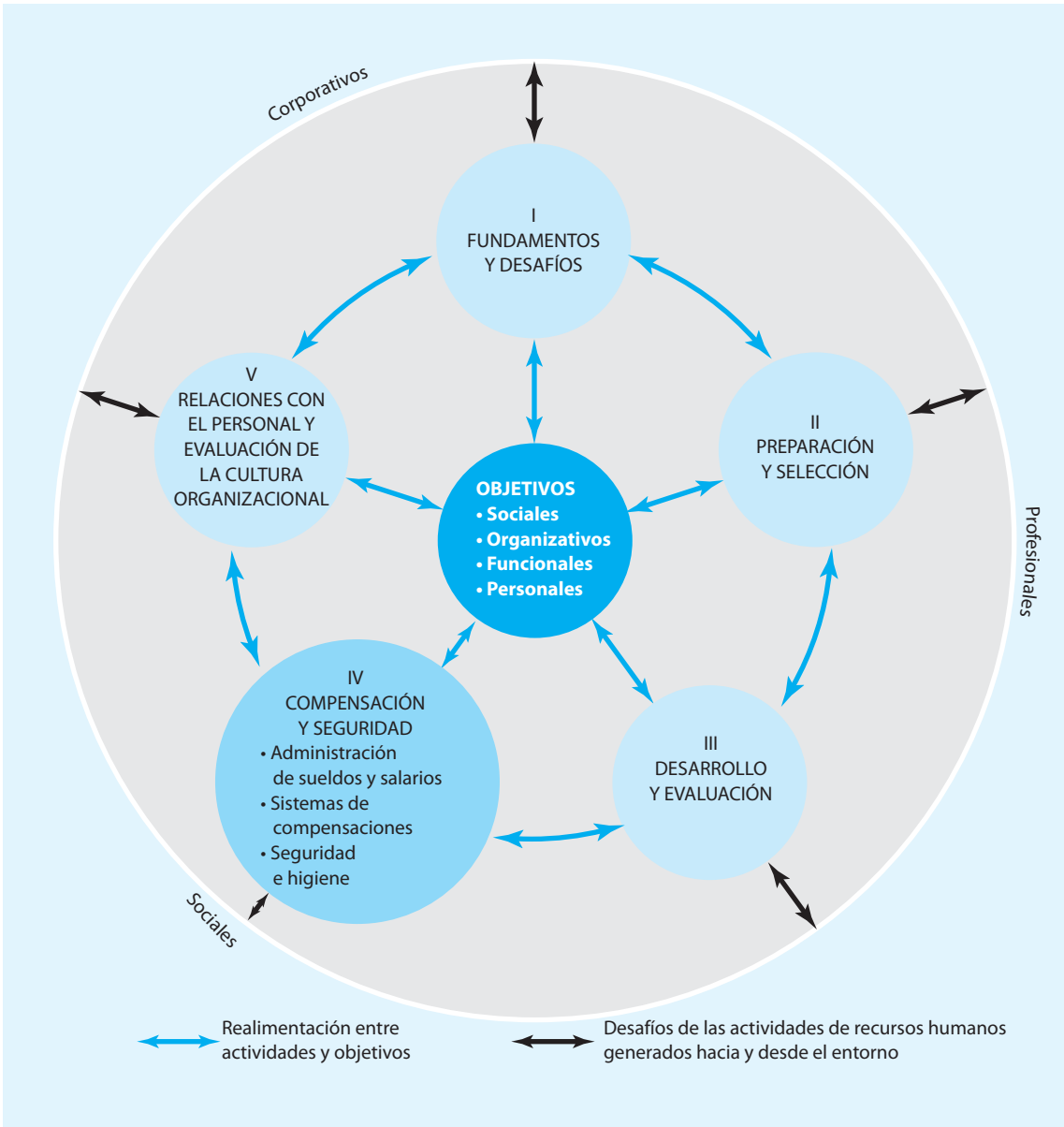
CUARTA PARTE

Compensación y seguridad

12. Administración de sueldos y salarios
13. Sistemas de compensaciones
14. Seguridad e higiene

Los empleados aportan contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de su compensación, pero el término *compensación* abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. En la mayoría de las organizaciones se otorgan determinadas prestaciones y servicios como parte del paquete de compensación de cada empleado. La seguridad física y económica a que cada integrante de la organización tiene derecho se enmarca también en el contexto legal del país donde reside la empresa a la que pertenece. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer las legislaciones al respecto. Quizá no tan evidente, pero igualmente necesario, es que el profesional conozca los lineamientos generales (y en ocasiones mucho más que los lineamientos generales) de la legislación de los diversos países donde su corporación lleva a cabo actividades.

Es esencial que el departamento de recursos humanos comprenda a fondo el papel que desempeñan la compensación y la protección, y la importancia de aplicar de manera equitativa y productiva todos los recursos a su disposición.


Corporativos
I
FUNDAMENTOS
Y DESAFÍOS
II
PREPARACIÓN
Y SELECCIÓN
III
DESARROLLO
Y EVALUACIÓN
IV
COMPENSACIÓN
Y SEGURIDAD
• Administración
de sueldos y salarios
• Sistemas de
compensaciones
• Seguridad
e higiene
V
RELACIONES CON
EL PERSONAL Y
EVALUACIÓN DE
LA CULTURA
ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS
• Sociales
• Organizativos
• Funcionales
• Personales
Profesionales
Sociales
Realimentación entre
actividades y objetivos
Desafíos de las actividades de recursos humanos
generados hacia y desde el entorno

Capítulo 12

Administración de sueldos y salarios

En la corporación moderna ya no es suficiente conceder ajustes anuales de forma más o menos automática; un porcentaje creciente de la fuerza de trabajo requiere otros factores. Cada vez más se utilizan "canastas de compensación" que brindan flexibilidad para que el empleado seleccione los beneficios que más le convengan. Además de incentivos monetarios, se incluyen elementos como más vacaciones, jornadas más cortas o mejores seguros médicos.

JEFF BROWN y LINDY WILLIAMS,
Nueva York, 2003.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** las consecuencias de establecer un programa inadecuado de compensaciones.
2. **EXPLICAR** los objetivos de la administración efectiva de la compensación.
3. **EXPLICAR** los principales factores que afectan la compensación.
4. **DESCRIBIR** cómo se determinan los sueldos y salarios.
5. **EVALUAR** las ventajas y desventajas del valor comparativo.
6. **IDENTIFICAR** los puntos de mayor relevancia en el campo de la compensación internacional.

La *compensación* (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

La *compensación* (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa. La figura 12-1 analiza las ventajas que genera la satisfacción por la compensación obtenida.

Cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede llevar a la desmotivación, el absentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Sin embargo, las compensaciones insuficientes no son el único problema. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Por otro lado, los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutan de una compensación inmoderada.

Encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de recursos humanos. Una política adecuada de compensación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal; más bien significa adoptar una estrategia realista, que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, las realidades del mercado de trabajo, a nivel nacional tanto como internacional, y el principio ético fundamental de que el trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo.

Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.

Si se compensa de manera adecuada a las personas que obtienen los resultados deseados, se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.

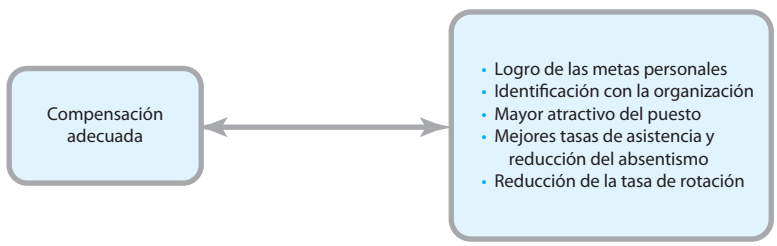


FIGURA 12-1 Ventajas de la satisfacción debido a la compensación

Más aún, gracias a ellos, la empresa cumple sus compromisos con sus accionistas. La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación del capital humano, el reclutamiento, la identificación de talento, selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía. Pero a diferencia de lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo de personal, los programas de compensación se pueden modificar con rapidez y vincularse a las nuevas estrategias que vaya adoptando la corporación.

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina de la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa mediante sueldos y salarios, los incentivos y participación en las utilidades, e incluye también la compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contra-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Salarios bajos no siempre dan grandes beneficios

En un artículo publicado en la *Academy of Management Perspectives* en agosto de 2006, el investigador Wayne Cascio hace una comparación entre los sueldos que paga Sam's Club de Wal-Mart y Costco. Al parecer las políticas estrictas que aplica Sam's Club en cuanto a reducción de costos también se extienden a los sueldos y beneficios de sus "socios".

Ambos poseen casi todo el mercado estadounidense, pero Costco tiene una participación de mercado de 50% con sus 338 tiendas y 67 600 empleados; mientras que Sam's Club detenta el segundo lugar con 40% de participación de mercado en sus 551 tiendas y 110 200 empleados. En cuanto a sueldos, Costco paga a sus socios 17 dólares por hora; mientras que Sam's Club no divulga esa información, pero algunas fuentes afirman que paga de 9.68 a 10.11 dólares la hora, o sea, una variación de más de 40% en relación con el tabulador de Costco.

El siguiente cuadro compara algunas prestaciones y cifras relevantes entre ambas empresas.

	COSTCO	SAM'S CLUB
Cobertura médica	82% de los empleados	Menos de 50% de los empleados
Plan previsional	91% de los empleados	64% de empleados
Aporte de la empresa al plan por empleado	1 330 dólares	747 dólares
Tasa de rotación	17%	44%
Costo por reemplazar a un empleado	21 216 dólares	12 617 dólares

Saque sus cuentas. Es claro que Costco invierte más en su capital humano, pero a cambio, obtiene una fuerza de trabajo leal y productivo.

Fuente: Con información de Wayne Cascio, "El alto costo de los bajos sueldos", intermanagers.com, en mx.hsmglobal.com/notas/23569-el-alto-costo-los-bajos-sueldos, consultado el 6 de diciembre de 2007.

rio de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio debe ser gradual, estas áreas se pueden ajustar rápidamente para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

El presente capítulo analiza la compensación directa de sueldos y salarios. El capítulo 13 estudia otras formas de compensación directa, como los incentivos y la participación en las utilidades, además de algunos aspectos de la compensación indirecta. El capítulo 14, por último, constituye una introducción a los temas de seguridad física y salud, que son extensiones de la compensación de cada integrante de la organización.

Objetivos de la administración de la compensación

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, como lo muestra la figura 12-2. En ocasiones estos objetivos crean conflictos. Por ejemplo, a fin de

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional —una tasa más alta del paquete global de compensación— para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- *Retener a los empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La *igualdad interna* requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". La *igualdad externa* significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.* El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- *Controlar los costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Figura 12-2 Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones

retener a los empleados y garantizar la igualdad, los analistas de sueldos y salarios establecen pagar sueldos similares por labores similares. Es posible, sin embargo, que un reclutador desee hacer una oferta excepcionalmente alta a fin de atraer a determinado puesto a una persona en especial. En este punto, el gerente de recursos humanos deberá equilibrar ambos objetivos. Otros objetivos de compensación son alentar el desempeño sobresaliente, así como el control de costos. Es obvio que estos objetivos también pueden resultar encontrados y que, al igual que en el ejemplo anterior, el gerente de recursos humanos deberá mediar para encontrar una solución. También se debe ser muy cuidadoso de no incurrir en prácticas discriminatorias, por lo que se deberá compensar el trabajo femenino en los mismos niveles que el masculino; el de los ancianos al mismo nivel que el de los jóvenes, etc. El trabajo desempeñado por personas de distintas razas o religiones se debe compensar en niveles equivalentes. El principio que ha logrado imponerse en este campo es el pago.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Todas las naciones reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos. Éstos suelen variar no únicamente de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país y, como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse al establecer niveles salariales. A continuación se presentan los salarios mínimos por hora de algunos países de América.

PAÍS	SUELDO POR HORA	MONEDA
Argentina	9.72	Pesos argentinos
Canadá	18.55	Dólares canadienses
Chile (2005)	1 153.68	Peso chileno
Colombia	681 543	Peso colombiano
Estados Unidos	16.73	Dólares
México	18.70	Peso mexicano
Perú	3.64	Nuevo sol
Puerto Rico	11.47	Dólares estadounidenses

Fuente: Con información de Laborsta Internet, International Labor Organization, 2006, en http://laborsta.ilo.org/default_S.html.

Con excepción de las disposiciones legales, los objetivos de compensación no son reglas; sólo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos de la figura 12-2, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto. En figura 12-3 se describen las fases principales de la administración de las compensaciones. El presente capítulo describe a continuación cada una de esas fases.

Análisis y evaluación de puestos

La administración de sueldos y salarios postula la *igualdad interna* (igual retribución a igual función), y la *igualdad externa*: compensación similar a la de empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Como se estudió en el capítulo 4, existen técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las entrevistas entre trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos, que permite determinar los niveles de desempeño en cada puesto. Gracias a esta información, el departamento de recursos humanos establece un banco de datos de los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación disponen de la información básica que necesitan para iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos. La figura 12-3 ofrece un esquema de las fases de la administración de la compensación.

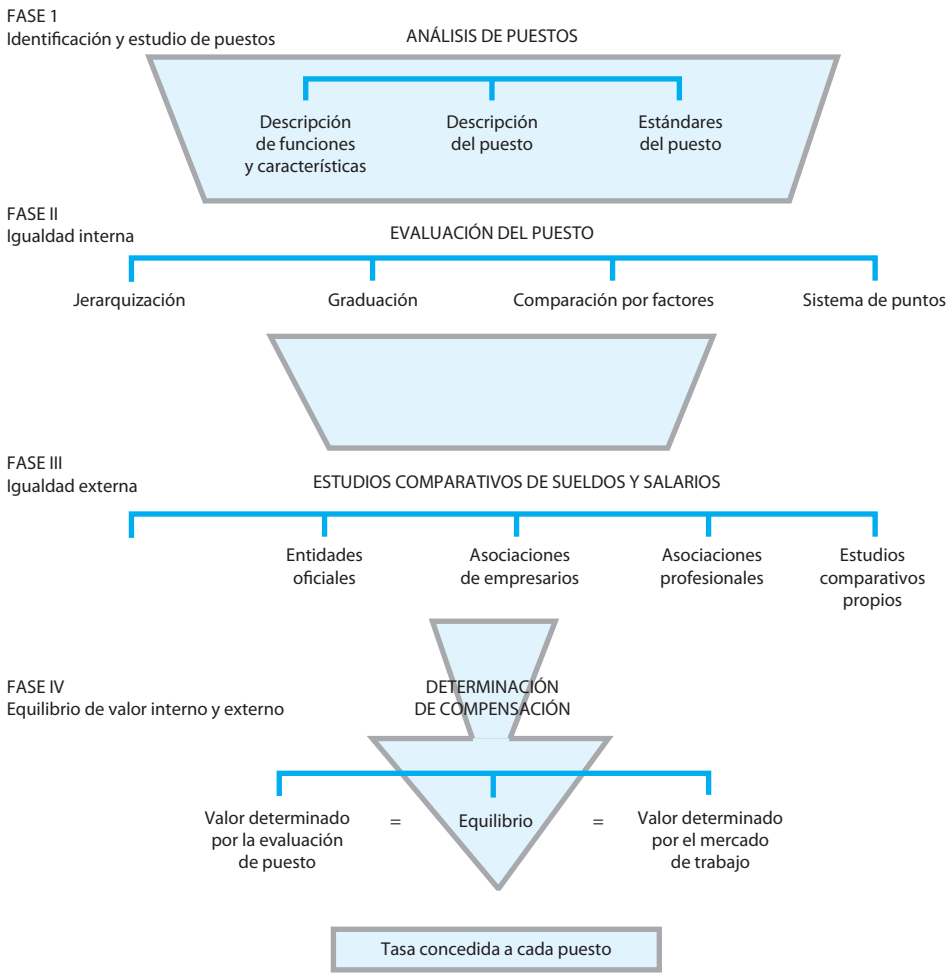


FIGURA 12-3 Fases principales de la administración de las compensaciones

Las *evaluaciones de puestos* son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, considerando responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos está decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista especializado de puestos o especialista en compensaciones. Cuando se emplea para el efecto un grupo de gerentes o de especialistas, el grupo puede recibir el nombre de comité de valuación de puestos.

Como se explicó en el capítulo 4, el comité o el analista dan principio a sus labores verificando la información obtenida del análisis de puestos, a fin de conocer las responsabilidades, tareas y condiciones en que éstas se realizan. Con estos datos, se determina el valor relativo de los puestos, mediante la selección de un método para la valuación de puestos. Los sistemas más comunes son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

Jerarquización de puestos

El método más sencillo —y menos preciso— para llevar a cabo una valuación de puestos recibe el nombre de método de jerarquización. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos e integran cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Cuando se emplea esta técnica, resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al tiempo que es posible que se ignoren aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

Graduación de puestos

La *graduación* o *clasificación de puestos* es un método algo más completo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. Como se explica en la figura 12-4, consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerca a la del puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el método anterior, éste garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Comparación de factores

El método de *comparación de factores* requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto, que son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de es-

Instrucciones: para determinar la graduación apropiada del puesto, compárese la descripción del puesto con la descripción estandarizada que más se le aproxime.

GRADUACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN ESTANDARIZADA
I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa.
	Ejemplos: empleado de limpieza, verificador de piezas de repuesto.
II	El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo supervisión cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. La responsabilidad es baja.
	Ejemplo: encargado del aseo y mantenimiento de equipos livianos.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas.
	Ejemplos: encargado de aceitar y verificar los equipos livianos, asistente de mantenimiento.
IV	El trabajador es moderadamente complejo, varía en medida considerable. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo y de normas de seguridad. Debe poseer iniciativa.
	Ejemplos: Operador de máquinas I, asesor en herramientas.
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general. Se requiere capacitación especializada. El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad *Ejemplos:* Operador de máquina II, experto en herramientas.

FIGURA 12-4 Descripciones estandarizadas de puestos de un taller de fresado para su graduación de puestos

tos factores se compara (uno a uno) con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

El método de *comparación por factores* se basa en los siguientes pasos:

Paso 1: Determinación de los factores críticos. Los analistas deben decidir en primer lugar qué factores son significativos y comunes para una gama amplia de puestos. Los

factores esenciales que se muestran en la figura 12-5 son los de uso más común. Muchas organizaciones emplean diferentes factores dependiendo del área: gerencial, de ventas, técnica, secretarial, etcétera.

Paso 2: Determinación de los puestos claves. Los puestos esenciales son los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo, donde esta última obtiene su capital humano. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Paso 3: Asignación de salarios a puestos claves. A continuación se concede un valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto, como se muestra en la figura 12-5. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

Paso 4: Ubicación de puestos clave en una gráfica de comparación de factores. Una vez que se asignan tasas salariales de los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores, como la que se ilustra en la figura 12-6. De acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio. En la columna correspondiente a responsabilidad, por ejemplo, se coloca el puesto de mecánico "B" al nivel de $140, para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica a esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto de mecánico "B" se clasifica en la tabla y se procede a continuación con los factores esenciales de otros puestos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cofare apuesta por la jerarquización de puestos

La distribución de medicamentos en España se lleva a cabo en 80% a través de cooperativas. En este ámbito, Cofare es líder, al contar con 12 000 de las 19 000 farmacias que hay en este país y 19% de la participación del mercado; además tiene 29 almacenes y varias sociedades de servicio y maneja una plantilla de más de 1 750 empleados. Fernando Arnal es director de recursos humanos de la empresa desde 2001. Arnal comenta que a partir del plan estratégico que aprobó el consejo rector, ya se contempla la gestión del talento, aunque ya desde dos años atrás se han enfocado a impulsar prácticas de gestión del capital humano como la capacitación por los gerentes de departamento, formación presencial y e-learning. Entre sus acciones también aplicarán el resultado de una graduación de puestos, la cual les permitirá establecer un programa de crecimiento de salarios vinculados a la aportación del puesto y al desempeño; además de que les permite mantener una equidad interna. Las ventajas de la graduación de puestos no quedan ahí, pues les permite establecer un referente del mercado en puestos equiparables.

Fuente: Con información de David Marchal, "Fernando Arnal, director de recursos humanos de Cofare", sección Almuerzos Con Talento, *Equipo y Talento*, Madrid, pp. 19-22.

FACTORES ESENCIALES	PUESTOS ESENCIALES			
	Mecánico	Operador de montacargas	Empleado de limpieza	Mecánico "B"
Responsabilidad	$200	$280	$130	$140
Habilidad	350	470	280	300
Esfuerzo mental	150	200	130	140
Esfuerzo físico	240	300	200	210
Condiciones de trabajo	50	100	50	70
Total	**990**	**1 350**	**790**	**860**
Tasa mensual de compensación	$990	1 350	$790	$860

FIGURA 12-5 Adscripción de salarios para puestos esenciales en un taller de fresado

Paso 5: Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios de cada uno de sus factores esenciales, como se muestra en la figura 12-6, se procede a evaluar otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. Para el puesto de encargado de mantenimiento, por ejemplo, el analista de sueldos y salarios (o en su caso, el comité de evaluación) comparan su nivel de

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ejemplo de comparación de factores

En el 2007, la empresa dominicana Jabones y Esencias, S.A., pagaba $1 350 mensuales a los operarios de montacargas. Como explica la figura 12-5, esa compensación se descompone en los siguientes factores: $280 por la responsabilidad, $470 por la habilidad, $200 por el esfuerzo mental, $300 por el esfuerzo físico y $100 por las condiciones de trabajo. Al asignar estas tasas salariales, el analista de sueldos y salarios —o el comité de evaluación— deben efectuar dos comparaciones. En primer lugar, la cantidad asignada a cada factor debe reflejar su importancia relativa, al compararla con otros factores del puesto. Por ejemplo, si la empresa paga al operador de montacargas $470 por su habilidad y $200 por su esfuerzo mental, esto significa que la habilidad del operario se considera aproximadamente dos veces más importante que su esfuerzo mental. En segundo lugar, la cantidad asignada a cada factor debe reflejar su importancia relativa entre los diferentes puestos. Por ejemplo, si la responsabilidad de un mecánico "B" es aproximadamente igual a la mitad de la responsabilidad confiada a un operario de montacargas, el mecánico "B" deberá percibir la mitad que el operador de montacargas por ese concepto ($140 para el mecánico "B" y $280 para el operador de montacargas).

En la columna correspondiente a responsabilidad, por ejemplo, se coloca el puesto de mecánico "B" al nivel de $140, para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica a esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto se clasifica en la tabla general y se procede a continuación con los factores esenciales de otros puestos.

Se incluye el puesto de asistente de oficina —externo al departamento— como parámetro de comparación externa.

TASA	RESPONSABILIDAD	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	CONDICIONES DE TRABAJO
4.00		Mecánico A			
	Mecánico A				
3.00		Mecánico B	Mecánico		
			Mecánico B	E. de limpieza	
2.50					
	Asistente				
	Mecánico B				
2.00		Asistente		Mecánico A	
				Mecánico B	E. de limpieza
	Operador de montacargas	Operador de montacargas	Asistente	Operador de montacargas	
1.50					
	E. de limpieza		E. de limpieza		
		E. de limpieza			Mecánico B
			Operador de montacargas		
1.00					
				E. de limpieza	
	E. de limpieza	E. de limpieza			
				Asistente	Mecánico
					Operador de montacargas Asistente
.50			E. de limpieza		E. de limpieza
.00					

FIGURA 12-6 **Tabla de comparación de factores para el puesto de mecánico "B" en el departamento de fresado de Jabones y Esencias, S.A.**

responsabilidad con el de los puestos de mecánico, empleado de limpieza, operador de montacargas y mecánico "B". Se decide, subjetivamente, que su nivel de responsabilidad se encuentra entre la del operador de montacargas y la del mecánico "B". Se le asigna en consecuencia un nivel de $300. A continuación es necesario analizar el grado de habilidad que requiere el puesto, comparándolo nuevamente con otros, y sucesivamente continuar los análisis hasta abarcar todos los factores esenciales.

Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se puede proceder a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

Sistema de puntuación

La investigación realizada en varias empresas modernas ha demostrado que el *sistema de puntuación* es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, las corporaciones tienden a utilizar puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación por factores, porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema requiere seis pasos:

Paso 1: Determinación de los factores críticos. El sistema de puntos puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero profundiza más en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores. En la figura 12-7 se muestra cómo el factor responsabilidad puede descomponerse en: *a*) responsabilidad por la propia seguridad y la de otros; *b*) responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo; *c*) responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados y asistentes, y *d*) responsabilidad por la calidad de productos y servicios.

Paso 2: Determinación del nivel de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad —así como otros factores— puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. En la figura 12-7 se muestran cuatro niveles, aunque es posible usar menos o más, dependiendo de la organización. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

Paso 3: Adjudicación de puntos a los subfactores. Con los factores esenciales listados, como ilustra la figura 12-7, y los diferentes niveles colocados como encabezados se obtiene un sistema matricial de puntuación. Iniciando en el nivel IV, el comité de evaluación de puestos o el analista de sueldos y salarios conceden puntos, en forma subjetiva, a cada subfactor.

Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto. Por ejemplo, si el aspecto seguridad es dos veces más importante que la ayuda a subordinados y asistentes (con 50 puntos) recibirá en consecuencia un número de puntos dos veces mayor (100 puntos).

Paso 4: Adjudicación de puntuaciones a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV, los analistas o el comité conceden puntos en cada ni-

FACTORES ESENCIALES	NIVELES			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Seguridad	25	50	75	100
b) Equipo y materiales	20	40	60	80
c) Ayuda a otros	5	20	35	50
d) Calidad de productos	20	40	60	80
2. Habilidad				
a) Experiencia	45	90	135	180
b) Educación y capacitación	25	50	75	100
3. Esfuerzo				
a) Físico	25	50	75	100
b) Mental	35	70	105	150
4. Condiciones de trabajo				
a) Desagradables	20	40	60	80
b) Riesgosas	20	40	60	80
Total de puntos				1 000

FIGURA 12-7 Sistema matricial de puntos

vel diferente, para resaltar la importancia de cada uno. En aras de la simplicidad, generalmente se señalan diferencias de puntuación entre los niveles. Ambos enfoques se utilizan dependiendo de la importancia del nivel de cada subfactor.

Paso 5: Desarrollo del manual de puntuación. A continuación se desarrolla un manual de evaluación que incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto, como se muestra en la figura 12-8 con respecto a la responsabilidad por equipo y los materiales de trabajo. El manual define también qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

Paso 6: Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo y requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto, y se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. La descripción de puestos de un operador de nivel A es: "responsable de llevar a cabo mantenimiento preventivo (como efectuar labores de limpieza profunda, aceitado y tensamiento de poleas y cadenas sin fin) y reparaciones menores". El manual de adjudicación de puntos, ilustrado en la figura 12-8, indica en el nivel III: "El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo, o corrige fallas menores de los mate-

1. Responsabilidad

b. Equipos y materiales. Cada empleado es responsable de la conservación de los equipos y materiales de la compañía. Esta función incluye comunicar oportunamente sobre daños en el equipo o la presencia de materiales defectuosos, el mantenimiento del equipo y los materiales limpios y en orden, y mantener, reparar o modificar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específicas del puesto. La compañía reconoce que la responsabilidad por equipos y materiales varía mucho en la organización.

Nivel I.	El empleado comunica el mal funcionamiento o daños en el equipo, así como la presencia de materiales defectuosos, a su supervisor inmediato.
Nivel II.	El empleado mantiene el orden y la limpieza del equipo y los materiales, y es responsable por la seguridad de ambos.
Nivel III.	El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo, o corrige fallas menores de los materiales.
Nivel IV.	El empleado lleva a cabo el mantenimiento y las reparaciones del equipo de los materiales que se emplearán.

FIGURA 12-8 Detalle de un manual de evaluación en el aspecto "Responsabilidad: equipos y materiales"

riales." Dado que la descripción de puestos y el manual de puntuación coinciden en el nivel III, los puntos que se adscriben al subfactor "equipo" son 60. Al repetir este proceso para cada subfactor se obtiene la puntuación total para el puesto de operador de nivel A.

Después de obtener la puntuación total de cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Además de los cuatro métodos de evaluación de puestos que se han presentado en este capítulo, existen muchas otras variantes. Con frecuencia las organizaciones grandes crean las suyas propias. Aunque los nombres y técnicas pueden mostrar gran diversidad, los objetivos de garantizar la coherencia y la justicia interna y corresponder a los niveles del mercado siguen encontrándose en prácticamente todos los métodos empleados para la evaluación de puestos.

Estudios y encuestas de sueldos y salarios

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza la *igualdad* interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado: ¿qué niveles salariales están vigentes para el puesto de mensajero?, ¿y para el puesto de gerente de cobros? Al conocer las condiciones externas del mercado se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal. Resulta esencial recordar que el término "mercado" describe

—sobre todo en el caso de los niveles gerencial y profesional— no sólo el área local, sino también el ámbito nacional, y —crecientemente— el internacional.

Fuentes de datos sobre compensación

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado. Estos estudios se llevan a cabo por entidades oficiales, así como por entidades privadas.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad, por ejemplo, para determinar el pulso económico de una región, pero que en muchas ocasiones puede adolecer de dos limitantes: ser tan generales que cuenten con escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso con respecto a las necesidades a corto plazo de gran número de organizaciones.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. De manera similar a como estudian las condiciones del mercado para ciertos productos, muchas organizaciones de mercadotecnia pueden proporcionar información sobre las condiciones y tendencias del mercado de trabajo. En general, estos servicios son contratados únicamente por organizaciones de grandes dimensiones en virtud de los altos costos que generan.

Un tercer sector que puede aportar información —en muchas ocasiones de excelente calidad— lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa; por ejemplo, las cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, las asociaciones de industriales y comerciantes, las entidades de organización de profesionales, etc., que convienen en intercambiar información sobre los salarios en diferentes niveles.

Procedimientos para realizar las encuestas

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios, para suplir las deficiencias de información. Debido al excesivo costo que podría tener el estudio de todo un mercado, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración primordial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos que se desea comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización. Sólo una escrupulosa honradez en los datos proporcionados puede garantizar que la otra compañía estará siempre dispuesta al intercambio de información.

Como resultado del proceso de evaluación de puestos, todos los puestos se jerarquizan, dependiendo de su valor relativo. Mediante los estudios comparativos de suel-

dos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, lo cual conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación de niveles de compensación

Este proceso incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. A fin de efectuar esta comparación puede resultar muy útil una gráfica como la de la figura 12-9, en la cual el eje vertical corresponde a las tasas de pago. Si se utiliza el sistema de puntos para determinar la jerarquía de los puestos, el eje horizontal corresponde a los puntos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Protestas por el sueldo de ejecutivos de BBVA

Accionistas de la Junta General de BBVA, así como el sindicato iniciaron una serie de reclamos por los altos salarios, las indemnizaciones y los planes de pensión que reciben el presidente del banco BBVA, Francisco González, el consejero delegado y el secretario del consejo, que sumaron 8.64 millones de euros en salarios, 10 millones en incentivos y 87.7 millones de euros acumulados en sus planes de pensiones, además de una indemnización de 122.6 millones si se les despide. Ante las protestas, el presidente de la Comisión de Nombramiento y Retribuciones, Ignacio Ferrero, respondió que estas condiciones están estipuladas en sus contratos firmados en 2001 y 2002, por lo que estas críticas están infundadas.

No obstante, Carlos Pérez, accionista minoritario, expuso que el presidente ganó en total 19.7 millones de euros en 2006: " La sociedad repudia las enormes ganancias de los jugadores estrellas del futbol, pero vemos que existen también otras remuneraciones muy altas… [Lamento que] se permita esta aberración, que choca con la iniciativa de crear una fundación para otorgar microcréditos en América Latina".

Fuente: Con información de "BBVA asegura que el sueldo de su cúpula está 'en línea con el mercado'", *Los Recursos Humanos*, 22 de marzo de 2006, en: http://www.losrecursoshumanos.com/bbva-sueldocupula.htm; y de Juanjo Basterra, "El suelo millonario de Francisco González suscita críticas en la Junta", Gara.net, en: http://www.gara.net/paperezkoa/20070317/8608/es/El/sueldo/millonario/Francisco/Gonzalez/suscita/criticas/Junta.

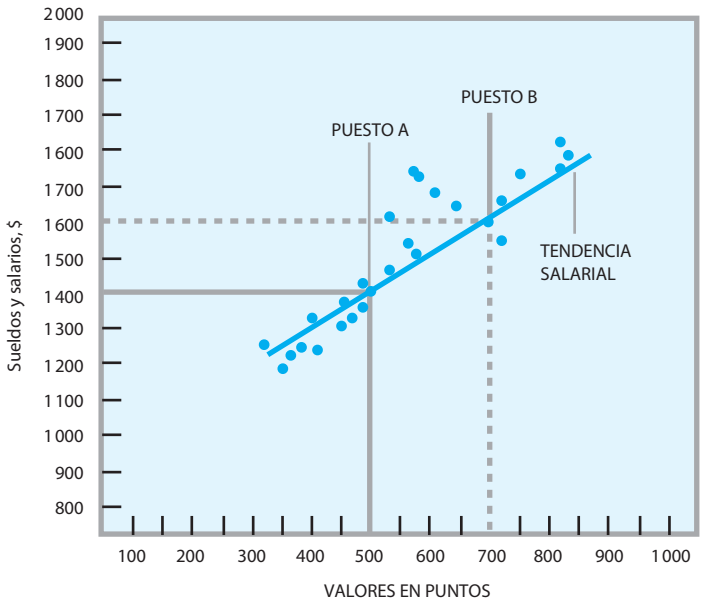


FIGURA 12-9 Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial

La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. De esta manera, el punto de intersección permite establecer en forma gráfica el valor en puntos y el nivel de pago de un puesto típico específico *para cada puesto tipo*. El puesto A de la figura 12-9, por ejemplo, vale 500 puntos y en consecuencia recibe un salario mensual de $1 300. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de puestos tipo, *se procede a trazar una línea de la tendencia salarial* tan cerca de tantos puntos como sea posible. (En procedimientos elementales, esta línea puede trazarse a mano. En procedimientos complejos puede utilizarse la técnica estadística de los *mínimos cuadrados*.)

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primero, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación se traza una línea vertical a la de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

El puesto B, por ejemplo, vale 700 puntos; trazando una vertical para comunicar ese punto de intersección con la línea de la tendencia salarial y otra que lo una con la escala de valor monetario, se determina que el nivel apropiado de compensación es de $1 500 mensuales.

Estructura de la compensación

Una organización de tamaño intermedio, con 2 000 empleados en total y una gama completa de 325 puestos diferentes, presentaría al analista de sueldos y salarios pro-

blemas complejos. La existencia de 325 niveles diferentes de compensación carecería de significado, porque las diferencias en ingresos se harían sumamente complejas y se distribuirían en un intervalo poco amplio de salarios.

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en *categorías de puestos*. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por puntos o por las clasificaciones ya existentes en la empresa. En el sistema de puntuación: de 100 a 150, de 151 a 200, de 201 a 250, etc. Esta técnica de agrupamiento provoca que la línea de la tendencia salarial se vea reemplazada por una serie de niveles ascendentes, como se muestra en la figura 12-10. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Un puesto evaluado en 105 puntos, por ejemplo, recibirá la misma compensación que uno evaluado en 145. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Dada una estructura única de tasas, para motivar a un empleado se haría necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las compañías utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de recursos humanos lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos, a partir de las cuales se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación

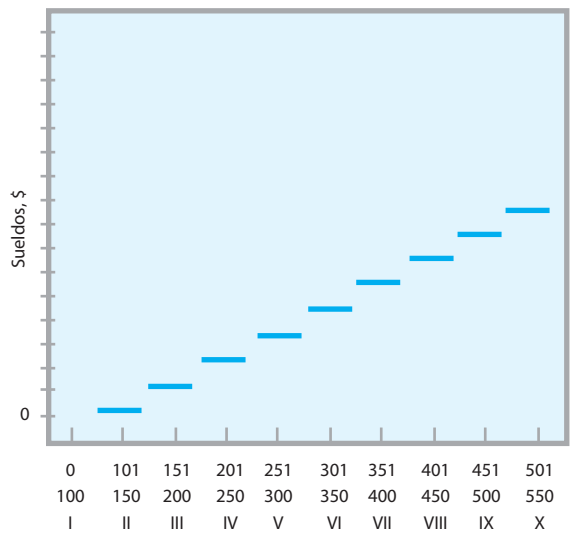


FIGURA 12-10 Efecto de las categorías de puestos en la línea de la tendencia salarial

del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación del desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos de la compensación

Incluso los métodos más racionales para la determinación de los niveles de pago deben tener en cuenta varios retos. Los analistas de sueldos y salarios deben efectuar ajustes en sus resultados para poder enfrentarlos.

Objetivos estratégicos

La administración de la compensación no se limita a considerar solamente los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. La política de sueldos y salarios de la organización con frecuencia se convierte en un instrumento de la estrategia corporativa, que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.

Tasas predominantes de salarios

En ocasiones, algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. En muchos casos, esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

Algunos ejemplos son el campo de la computación y la administración financiera, en el caso de un campo profesional cuya compensación ha sido de progresión ascendente, y lo ocurrido en el campo del apoyo secretarial, el cual ha experimentado progresión descendente. En el caso de los especialistas en técnicas avanzadas en computación y en administración de recursos financieros, y pese a todas las predicciones en contra, la demanda de personal competente a nivel intermedio y alto no ha podido ser resuelta satisfactoriamente, por una razón sencilla: ambos campos continúan en expansión exponencial. Eso significa que aunque el número de las personas capacitadas en el área ha crecido en progresión aritmética, la demanda de recursos humanos se ha disparado



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ejemplo de estructura de la compensación

La línea de la tendencia salarial determinada en la empresa peruana Calzado Croydon, S.A., indica que el salario mensual promedio para el puesto de analista de control de inventarios es de $1 500; esto implicaría que todos los auxiliares de control de inventarios recibirán $1 500, a pesar de que entre ellos haya diferentes niveles de desempeño. El analista de sueldos y salarios establece una compensación de $1 500 para los empleados de desempeño promedio, una de $1 650 para los de desempeño sobresalientes y una de $1 350 para los de desempeño inferior. Con cada revisión de salarios se verificará que la estructura básica continúe igual, si no hay cambios en el desempeño.

en progresión geométrica. Como la demanda aventaja con mucho a la oferta, las fuerzas del mercado han provocado un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en estos campos.

Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo de una empresa se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios, por ejemplo, pueden indicar que una compensación mensual de $1 450 es adecuada para un soldador no especializado, pero si el sindicato insiste en obtener una compensación de $1 600 es probable que el gerente de recursos humanos y los directivos de la empresa consideren la opción de pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un grave conflicto laboral.

La supervivencia y el éxito de las compañías depende de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (por ejemplo, debido a extremas presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Salarios: competitividad o productividad

Por muchos años, la política en cuestión de salarios ha sido congelarlos con el fin de poder contener la inflación y ser competitivos a nivel mundial. Aunado a esto, en la mayoría de los países en desarrollo los indicadores salariales y de empleo han llegado a un punto crítico, que no permite tener un nivel de vida digno. Andrés Musacchio, articulista del diario argentino *Hoy*, argumenta que el problema de los salarios es mucho más amplio y tiene que ver con la distribución del ingreso. Este problema se puede ver desde una perspectiva estática: si los salarios aumentan, la ganancia baja. O desde una dinámica: los salarios y las ganacias pueden crecer a la par, aunque los primeros avancen más rápido. No obstante, en la mayoría de los países en desarrollo cuando hay una distribución muy desigual del ingreso, hay ganacias muy altas. Según Musacchio todo depende de qué camino se elija: "Si buscamos 'competitividad', es decir, desplazar a otros bajando costos, los salarios están fritos, como pasa desde hace 30 años. Pero si crecemos con base en la 'productividad', que es lograr que mayores inversionistas potencien el crecimiento, el conflicto entre salarios y ganancias se equilibra".

Fuente: Con información de Andrés Musacchio, "Argentina: la puja salarial: ¿parto sin dolor?", *Hoy*, La Plata, 20 de enero de 2006.

Pago comparable por labor comparable

La mayor parte de las organizaciones del mundo han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello por el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación de personal y atraer capital humano selecto. En algunas áreas, ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme crece la inflación, en una práctica que los economistas denominan *indexación*.

Marco legal

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa, el pensamiento social del siglo XIX y la primera parte del siglo XX, las legislaciones de muchos países se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial, y varias prácticas más.

En general, la tendencia experimentada en la región es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones, el balance total es, visto con perspectiva histórica, sumamente positivo. Se han suprimido los excesos más flagrantes del capitalismo decimonónico (aunque falta mucho por hacer), pero no se han cumplido los vaticinios que auguraban la muerte de la libre empresa. A pesar de las sombrías predicciones de algunos profetas del desastre, las legislaciones progresistas no provocaron la parálisis de la mayoría de las organizaciones; por el contrario, reforzaron las energías creativas de muchos hombres de empresa, que encontraron soluciones nuevas para viejos problemas.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Estudio sobre sueldos en América Latina

Un estudio realizado por la consultora Mercer en 50 países refleja una alta correlación entre la fortaleza de la moneda de un país y sus niveles de sueldos. Así, México, Brasil y Chile tienen las más altas remuneraciones del personal directivo; en tanto que Argentina y Venezuela muestran menores percepciones por las devaluaciones de sus monedas.

Fuente: Con información de Mercer, "Sueldos bajo la lupa", *Intermangers*, 2007, en http://mx.hsmglobal.com/notas/23506-sueldos-la-lupa.

El especialista en capital humano que ve con desconfianza sistemática el avance en la protección de los derechos de los trabajadores comete un grave error. Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento social, el gobierno vela por los derechos de los ciudadanos. Corresponde a la organización atender de manera responsable, legal y efectiva. Después de todo, no pocos avances logrados por las organizaciones han sido provocados por las respuestas que éstas han dado a los desafíos generados en el sector oficial.

RESUMEN

Si se administra de manera adecuada, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción. Los programas de compensación que no están bien dirigidos pueden conducir a altas tasas de rotación, absentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Para que la compensación sea apropiada debe estar bien equilibrada, tanto en los niveles internos como en los externos. Mediante las técnicas de evaluación de puestos se determina el valor relativo de cada uno de éstos, asegurando así que exista equilibrio en el nivel interno. Se emplean a continuación estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar que exista equilibrio con respecto a las compensaciones vigentes en el mercado.

El proceso de la administración de sueldos y salarios se ve influido por retos como la organización de sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación de la empresa y las disposiciones oficiales al respecto.

Otra dimensión de la administración de sueldos y salarios es la comprendida por los incentivos financieros. Los incentivos individuales proponen la vinculación del pago con la productividad. Los planes grupales tienen el mismo objetivo, pero la relación con frecuencia no es tan directa para los empleados, ni tan obvia. En algunos enfoques se establecen bonos por el logro de un objetivo de producción; otros se inclinan por destacar el reparto de las utilidades obtenidas, y una última categoría postula la determinación de bonos por el logro de mejores niveles de costos.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Curvas de madurez
Estudio de requisitos-exigencias
Estudios comparativos de sueldos y salarios
Evaluaciones de puestos
Indexación
Jerarquización de puestos
Métodos de comparación de factores
Participación de utilidades
Promoción por méritos
Puestos clave o representativos
Sistema de puntos
Tasas salariales del mercado
Utilidades

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. En una empresa pequeña, de treinta empleados, se establecieron en 1999 cuatro niveles de compensación, con intervalos de $150 entre cada uno. A medida que ha aumentado el costo de la vida, la empresa ha ido concediendo incrementos que mantienen los intervalos de $150. La gerencia ha convocado a una reunión para solicitarle que responda a la pregunta: ¿Puede conducir a problemas esta práctica? En su opinión, ¿cómo deberían variar los intervalos o niveles de compensación, a medida que pasa el tiempo?, ¿qué alternativas o sistemas de compensación recomendaría usted? Base sus respuestas en el caso espe-

cífico de una empresa que lleve a cabo sus labores en su país.

2. ¿Por qué es necesaria la información proveniente del análisis de puestos?
3. La empresa Seguros La Atlántida lo ha contratado a usted como analista de sueldos y salarios. Usted identifica una tendencia clara en el mercado laboral a otorgar compensaciones considerables a los graduados en Actuaría, cuyas habilidades matemáticas resultan esenciales en el campo de los seguros. De acuerdo con el estudio que usted ha llevado a cabo en el mercado general de trabajo, durante el año entrante el ingreso de los actuarios aumentará aproximadamente 75% más que el ingreso de cualquier otra profesión empleada en Seguros La Atlántida. El gerente general lo ha citado para el lunes, con el objeto de discutir el asunto. ¿Qué recomendaciones va a hacer usted?
4. ¿Qué incentivos financieros sugeriría conceder a un grupo de topógrafos que colaboran en el trazo y construcción de carreteras urbanas?, ¿qué parámetros establecería?, ¿sería conveniente establecer una prima por el número de metros que avanzara su labor mensualmente?
5. La casa Distribuidora de Autos Elegantes, para la que usted trabaja como gerente de personal, no ha conseguido penetrar en el mercado de los vehículos de valor superior a $75 000 que es sumamente lucrativo. El año pasado Distribuidora de Autos Elegantes solamente colocó 14 vehículos de gran lujo, pese a que su competidor, Autos Imperiales, vendió 45. El agresivo gerente de ventas de Distribuidora de Autos Elegantes, señor Gonzalo Ibáñez, entra a su oficina, y le dice francamente que en su opinión la compensación actual de los vendedores que trabajan para la empresa es insuficiente.

   Comenta: "Usted —o la empresa, no interesa exactamente quién— establecieron un ingreso mensual básico de $2 500 para cada vendedor, lo cual es ridículo. Ustedes siguen argumentando que las comisiones son buenas, pero el caso es que con ese salario base, nadie se interesa en sobresalir. Voy a recomendar la contratación de un vendedor estrella, a $9 500 mensuales, que voy a traer de Autos Imperiales. No es asunto mío lo que eso vaya a provocar en la estructura de sueldos y salarios."

   ¿Qué le respondería usted?, ¿qué recomendaciones haría a la gerencia de Distribuidora de Autos Elegantes? Presente su argumentación en un memorándum formal, dirigido al gerente, con copia al señor Ibáñez.

CASO DE ESTUDIO 12-1
ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES EN INGENIERÍA Y DISEÑO INDUSTRIAL, S.A.

La empresa Ingeniería y Diseño Industrial, S.A., ha mantenido una inalterable política de evaluar en profundidad su estructura de compensaciones de manera periódica, para mantener tanto la homogeneidad interna como un nivel salarial de acuerdo con su mercado, que incluye la ciudad de Mérida y las poblaciones aledañas en Venezuela.

Hasta hace dos años, cuando se recibía un pedido de diseño y producción de una pieza industrial el departamento de diseño procedía a dibujar la pieza con los métodos tradicionales, logrando obtener trazos y especificaciones completas que pasaban al área de producción. Se alcanzaba una producción promedio de 20 nuevas piezas mensuales y el departamento obtenía un bono incentivo de producción cuando sobrepasaba las 20 piezas mensuales.

Debido a la adquisición de equipos para diseño por computadora, el nivel de producción mensual tiene ahora el potencial de producir 600 piezas mensuales, considerablemente más de lo que requiere el mercado de la empresa. El departamento de diseño (antes compuesto por ocho ingenieros y tres ayudantes) ha debido prescindir de dos de sus secretarias, y se ha notificado a Eugenio Cadavid, gerente del área, que hay planes para utilizar a tres de sus ingenieros —quizá cuatro— en otras funciones. Desde la instalación del nuevo equipo se suspendió el pago del bono tradicional, por considerar que ahora la labor es más sencilla.

Cadavid ha presentado su inconformidad. "La empresa gana más ahora, con menos personal. Dedicamos mucho tiempo y esfuerzo al estudio de los nuevos equipos, sólo para perder nuestro bono anterior. ¡Parece que se pensa-

ra que es sólo el equipo de computadoras el que trabaja y no el grupo de personas que lo maneja!"

1. ¿Cómo determinaría usted el nivel salarial de los ingenieros que operan equipos de diseño por computadora? (Sea específico, indicando fuentes correctas.)
2. ¿Qué modificaciones debe hacer la empresa en su política de incentivos financieros, para Cadavid y los ingenieros que van a trabajar con él?
3. ¿Cómo determinaría usted la aportación que ahora efectúa cada miembro del equipo de diseño? (Describa su método de establecimiento de jerarquías.)
4. El trabajo con el sistema anterior permitía a los empleados un ingreso superior, porque era necesario trabajar no menos de diez horas extra todas las semanas. En la actualidad nadie debe quedarse después de las 5:30 p.m., por lo que no se pagarán horas extra. ¿Es legítimo ese factor para solicitar una compensación?, ¿cómo enfrentaría usted la situación?

CASO DE ESTUDIO 12-2
ANÁLISIS DE LA COMPENSACIÓN EN INGENIEROS DEL DARIÉN

Durante muchos años Colombia y Panamá han estado separados por una franja de terreno conocida como el Tapón del Darién. Hasta hace pocos años ninguna técnica de ingeniería era eficiente y económica para unir las carreteras de ambos países y vencer los pantanos del Tapón del Darién, pero un ingeniero panameño convenció a las autoridades de ambos países de la posibilidad de lograr el proyecto. Éstas convinieron en contratar un número igual de trabajadores panameños y colombianos, y que las compensaciones serán iguales para ambas nacionalidades. Han surgido diferencias con respecto a los niveles de compensación que serán más adecuados, y los gobiernos de los dos países acudieron a la compañía que usted gerencia, que presta asesoría en el campo de las compensaciones.

Se contempla la contratación de un total de 1 000 personas, distribuidas así:

350	peones, sin especialización o experiencia	Nivel A
350	"cadeneros", con experiencia en mediciones topográficas	Nivel B
90	conductores de vehículos pesados	Nivel C
80	obreros con experiencia en tendido de líneas eléctricas	Nivel D
40	supervisores de varias áreas	Nivel E
40	ingenieros de varias especialidades, incluyendo ingenieros civiles y eléctricos	Nivel F
22	coordinadores de grupo	Nivel G
18	gerentes de alto nivel, coordinadores de suministros y del avance de las obras	Nivel H
6	directores de zona	Nivel I
3	directores de obra	Nivel J
1	director general	Nivel K
1 000		

Describa las medidas que usted tomaría para establecer una estructura de compensaciones que sea adecuada. Presente un memorándum dirigido a la compañía Ingenieros del Darién, haciendo una presentación específica de la estructura de compensación que usted propone, incluyendo la compensación que espera por llevar a cabo este trabajo específico. Tenga en cuenta que la compañía le ha hecho claro que los costos de investigación no deben exceder el nivel de 20 mil dólares mensuales en gastos.

CASO DE ESTUDIO 12-3
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN SUNYEN

Sunyen, empresa internacional con sede en Shanghai y fabricante y vendedora de productos electrónicos domésticos e industriales, instala una oficina de representación en la Ciudad de México para satisfacer demandas específicas de sus clientes nacionales. La decisión de abrir una subsidiaria obedece al deseo de posicionarse mejor

en el mercado y dar a conocer toda la gama de sus productos, para incrementar sus ventas y dar mejor servicio a sus productos en el país.

Los directivos internacionales contrataron a Alfonso Rubiano Pérez-Casas para abrir y dirigir esta nueva operación. Una de las primeras tareas de Rubiano consiste en identificar una persona adecuada para encabezar el departamento de comunicaciones, que requiere constante interacción con los ejecutivos de China (la función no requiere el conocimiento del idioma chino, pero sí del inglés). Las instrucciones de la gerencia corporativa en China son claras: básicamente, Rubiano debe "calcar" en la Ciudad de México la estructura de una oficina de ventas en Shanghai.

Después de identificar a su primer empleado clave, Rubiano debe seguir contratando al equipo de trabajo a nivel gerencial para cada una de las principales áreas de la empresa: Administración, Ventas, Mercadotecnia y Servicio a clientes. En total, cinco posiciones a nivel gerencial, contando la de Rubiano. La meta consiste en integrar una oficina de no más de 20 personas, pero el núcleo básico de cinco ejecutivos permitirá iniciar las operaciones.

1. ¿Qué recomendaría usted al señor Rubiano para iniciar una administración de compensaciones sana?, ¿cómo formularía una estrategia general de sueldos y salarios para la futura operación?
2. En su opinión, ¿es conveniente que cada uno de los integrantes del nuevo personal tenga un ingreso equivalente al de sus homólogos de Shanghai?, ¿deberían ganar más, o menos?, ¿por qué?
3. ¿Qué nivel de ingresos específico recomendaría usted para cada una de las gerencias que se acaban de iniciar? (Base sus respuestas en el mercado de trabajo actual. En caso de no residir en México, adapte su respuesta a las condiciones de su país.)
4. ¿Cómo determinaría usted el nivel de compensaciones para asistentes a la gerencia, en cada una de estas áreas? Tenga en cuenta que las funciones de cada persona pueden variar considerablemente, dependiendo del área en que trabaje su superior respectivo, pero que se desea también lograr un razonable nivel de equidad interna.
5. Prepare un informe general de sus perspectivas de actividades, dirigido a la gerencia corporativa en Shanghai, y establezca un presupuesto aproximado de los gastos salariales que demandará la nueva operación en el curso de su primer año. Incluya un estimado de los tiempos que usted considera necesarios para integrar el equipo básico de trabajo.

Capítulo 13

Sistemas de compensaciones

La compensación constituye una partida radical con respecto a las prácticas tradicionales de compensación. Finalmente, las organizaciones han comprendido que cada persona experimenta diferentes necesidades y requiere compensación diferente, dependiendo de la etapa de la vida en que se encuentre.

ELLIOT MASIE,
Nueva York, 2003.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISTINGUIR** entre incentivos y participación en las utilidades.
2. **EXPLICAR** por qué tanto los incentivos como la participación en las utilidades se están utilizando cada vez con más frecuencia en las organizaciones modernas.
3. **DISCUTIR** los principales desafíos para el establecimiento de planes de incentivos y participación en las utilidades.
4. **IDENTIFICAR** los incentivos no monetarios.
5. **DESCRIBIR** los objetivos de la compensación indirecta.
6. **IDENTIFICAR** la mecánica de las prestaciones flexibles al personal.
7. **EXPLICAR** los problemas más comunes en la administración de prestaciones y servicios al personal.

Los *incentivos* son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas metas.

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

En psicología aplicada se definen los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de recursos humanos, los *incentivos* constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento. Se pueden conceder a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. Por ejemplo, a un trabajador agrícola se le puede compensar en función del peso total que vaya a alcanzar su cosecha; a un vendedor, en función de las ventas que vaya a lograr. En este caso, al productor agrícola se le podría incentivar mediante un bono sobre su producción de este año: "Si usted logra sobrepasar la producción normal de uvas, se le concederá un incentivo. Las primeras diez toneladas de uva se las cubrirán a razón de $1.57 el kilo; a partir de ese punto, el precio será de $1.69 por kilo." El incentivo puede concederse también a un vendedor: "En el territorio que a usted le corresponde, las ventas de este año tal vez llegarán a $7 500 000, lo cual supone un incremento de sólo 4%, con respecto al año pasado. Sin embargo, si usted llega a la cifra que esperamos alcanzar: $9 000 000, el bono anual que recibirá será de 15% de su sueldo anual."

La *participación en las utilidades* establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.

La *participación en las utilidades* consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas. Este sistema establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios, presentadas en el capítulo anterior.

A pesar de que los sistemas de incentivos y los de participación de utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dado que la mayoría de los empleados recibe una compensación basada en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Consideremos, por ejemplo, los beneficios de la compensación no tradicional, de acuerdo con las investigaciones de Carla O'Dell y Jerry McAdams, del American Productivity Center:

> En años recientes, muchas organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicios y dependencias oficiales, han desarrollado y adoptado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:
>
> - Vincular la compensación al desempeño, la productividad y la calidad.
> - Reducir los costos de la compensación.
> - Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
> - Incrementar el trabajo de equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella.

Al incrementar la certidumbre de estar participando en una actividad en la que se comparten los intereses y las metas, el integrante de la organización confirma su intención de trabajar junto con los demás miembros del equipo, pues la cooperación se convierte en un elemento vital. Los incentivos y la participación en las utilidades pueden contribuir a la creación de una mística especial. A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la organización pueden *disminuir*, gracias al incremento en los niveles de productividad.

En el capítulo anterior se estudió la manera en que se determinan los niveles de compensación equivalentes, tanto a nivel interno como a nivel del mercado. En este capítulo se exploran los vínculos entre compensación y desempeño mediante los sistemas de incentivos y participación en las utilidades. Además, se analizan las particularidades de la compensación indirecta, la reducción de costos de las prestaciones y servicios al personal, el diseño de planes de retiro y cómo aplicar prestaciones flexibles a los empleados.

Introducción a incentivos y participación de utilidades

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con varios factores de la organización. Si la organización es próspera, los empleados reciben mejor compensación. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno que es preciso considerar *antes* de seleccionar una política. El especialista en capital humano debe comprender el propósito, la extensión y cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación. Los temas se consideran y sintetizan en la figura 13-1, y se analizan a lo largo del capítulo.

ASPECTOS	PREGUNTAS CLAVES
Objetivos de la compensación no tradicional	¿Por qué se están considerando sistemas no tradicionales de compensación? ¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?
Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?
Parámetros	¿Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	¿Quién va a administrar el programa?, ¿la gerencia?, ¿el personal?, ¿ambos?

FIGURA 13-1 Aspectos esenciales para el diseño de programas de incentivos y participación de utilidades

Objetivos de la compensación no tradicional

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación directamente con el desempeño: pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil estimular y reforzar la conducta deseada. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces. Como observó recientemente un distinguido economista:

> Cuando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o tomar la iniciativa de sugerir ideas que incrementen la productividad. En el nivel del trabajador, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. El efecto de la productividad incrementada es, de hecho, negativo. La empresa necesita mano de obra.
>
> Las altas tasas de crecimiento de la productividad de algunos países asiáticos, como la India, pueden deberse a sus sistemas de incentivos, que alientan al sector laboral a interesarse de modo directo en el incremento de la productividad.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Retenga a su personal

De acuerdo con la consultora experta en recursos humanos de AON, Martha Hernández, los empleados de las organizaciones modernas ya no se contentan con tener más vacaciones, ellos buscan que sus compañías les ofrezcan flexibilidad en relación con el plan de compensaciones (en bonos de resultados o de productividad), flexibilidad en sus paquetes de incentivos (como seguros de vida, planes de retiro y gastos médicos mayores) y flexibilidad con el talento, lo cual implica no discriminar en ningún sentido.

Hernández asegura que muchas empresas han establecido programas de compensación variable que aumentan el compromiso entre los empleados y, como resultado, también la productividad.

En números 90% de las empresas con empleados no sindicalizados dan bonos de 2 a 4 meses de sus sueldos a los ejecutivos. Además, ofrecen planes de asignación de automóviles, o bien, bonos para adquirirlos.

Se necesita creatividad para armar el plan de compensaciones de acuerdo con las necesidades de los empleados.

Fuente: Con información de Regina Reyes-Heroles C., "Autos, bonos y rock & Roll laboral", CNN Expansión, 27 de junio de 2007, en www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/27/la-flexibilidad-es-la-tendencia-laboral.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño y con ello la productividad. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar. ¿Se procura un incremento en ventas?, ¿una reducción de costos?, ¿mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en esas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política transparente, que se pueda medir y comparar. Cuando la política carece de estas perspectivas claras y bien establecidas, se pueden fomentar situaciones de discordia y enfrentamiento.

Elegibilidad y cobertura

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general de los empleados sobre la justicia del sistema de compensación. Las personas comprendidas en el plan pueden variar, dependiendo de su función en la empresa y el plan específico de compensación. Por ejemplo, a los obreros de una planta es posible que se les encuadre dentro de un plan de incentivos diferente al de los ejecutivos; quizá se opte por dar a los primeros un incentivo dependiendo de su nivel de producción, en tanto se decida estimular a los ejecutivos mediante un programa de participación en las utilidades de la empresa.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, dan mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. En los casos en que se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en administración de capital humano deben definir la participación y cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Parámetros de compensación

También en los planes de compensación no tradicionales es necesario determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros, que conduzcan a evitar la confusión y que no permitan interpretaciones.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en una o dos frases muy claras. Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente. En el caso de los programas de participación de utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

Administración

Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros en un sistema de incentivos, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de me-

dirlos. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores, con los inconvenientes que ello implica. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos por temor a que la administración de la empresa varíe la norma más adelante y la situación lleve a los trabajadores a laborar de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus integrantes exceda los niveles de productividad. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Entre los puntos que es necesario resolver en la administración de un sistema de incentivos se incluyen aspectos como determinar la forma de obtener la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago (por ejemplo, incluyéndolo en la nómina general) y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema. Tanto éstos como otros puntos deben resolverse de manera específica al diseñar los sistemas no tradicionales de compensación. De la respuesta que se dé a estas interrogantes dependerá en gran medida el nivel de éxito o de fracaso que se obtenga.

Sistemas de incentivos

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Criterios para dar recompensas

De acuerdo con un artículo realizado por Accel Team, consultora inglesa especializada en recursos humanos, se deben considerar estos criterios a la hora de establecer recompensas:

1. Deben darse en el momento oportuno y deben ser significativas.
2. En qué consiste y por qué debe hacerse público, y se debe estar seguro de que el receptor los comprende.
3. Debe ser distintiva y relacionada con el desempeño.
4. Debe ser irrevocable
5. Debe ser proporcional al trabajo realizado.

Todo plan de recompensas debe ser equitativo y su fin es mejorar la productividad de 20 a 30%. En este sentido, se toma como meta la productividad total, que considere a todos los niveles de la organización.

Fuente: Con información de Accel Team, en www.accel-team.com, consultado el 11 de diciembre de 2007.

más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presentan a continuación.

Compensación basada en unidades

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. En las tareas agrícolas, por ejemplo, el agricultor puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. También se intenta la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado. Por ejemplo, es posible establecer cierto pago adicional para los casos en que el trabajador recolecte más de 10 toneladas diarias, y un bono especial si llega a 15.

Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. Esta precaución impide la continuación de ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y a la negación de ciertos derechos a los trabajadores.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto —documentado en varios estudios de campo— que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. De hecho, por ejemplo, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

Por último, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables en términos de unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación. Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.

Bonos de productividad

Los *bonos de productividad* son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato —y que por lo común determina la ley— el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado nivel.

Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo de carga es de cuatro horas y el operario consigue terminar el trabajo en tres horas, recibirá una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de productividad, mejorando la compensación que reciban

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Bono de productividad en Arrocera Piedras Blancas

Arrocera Piedras Blancas es una empresa venezolana que se dedica a la compra, procesamiento y comercialización de diferentes tipos de arroz. En 2004, se reunieron los representantes de su sindicato y los directivos para acordar un mecanismo de bono de productividad con base en la cantidad de pacas (sacos de 24 kilogramos) de arroz para consumo humano vendidas a partir de las 17 000. Este bono es adicional al salario y las prestaciones sociales y sólo lo podrán recibir aquellos trabajadores con más de un año de trabajo ininterrumpido en la empresa. Cada trabajador recibirá el equivalente de multiplicar su salario base por el porcentaje de la siguiente tabla.

PACAS VENDIDAS	% DE INCENTIVO	PACAS VENDIDAS	% DE INCENTIVO
17 000 o más	0.5	39 000 o más	26
18 000 o más	1.0	40 000 o más	28
19 000 o más	1.5	41 000 o más	30
20 000 o más	2.0	42 000 o más	32
21 000 o más	2.5	43 000 o más	34
22 000 o más	3.0	44 000 o más	36
23 000 o más	3.5	45 000 o más	38
24 000 o más	4.0	46 000 o más	40
25 000 o más	4.5	47 000 o más	42
26 000 o más	5.0	48 000 o más	44
27 000 o más	6.5	49 000 o más	46
28 000 o más	8.0	50 000 o más	48
29 000 o más	9.5	51 000 o más	50
30 000 o más	11.0	56 000 o más	60
31 000 o más	12.5	61 000 o más	70
32 000 o más	14.0	66 000 o más	80
33 000 o más	15.5	71 000 o más	90
34 000 o más	17.0	76 000 o más	100
35 000 o más	18.5	81 000 o más	110
36 000 o más	20.0	86 000 o más	120
37 000 o más	22.0	91 000 o más	130
38 000 o más	24.0	96 000 o más	140

Ejemplos:

A) Un trabajador con un salario base de 300 000 bolívares mensuales, que laboró todo mayo, en que se vendieron 41 200 pacas de arroz, recibirá, además del salario que le corresponda, un bono de productividad de 90 000 bolívares por ese mes.
B) Un trabajador con un salario base de 270 000 bolívares mensuales, que laboró todo octubre, en que se vendieron 36 001 pacas de arroz, recibirá, además del salario que le corresponda, un bono de productividad de 54 000 bolívares ese mes.

Fuente: Con información tomada del Convenio Colectivo entre Arrocera Piedras Blancas y sus Trabajadores.

los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de recursos humanos tratará de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, sólo un ascenso o una posición directiva le ofrecen un camino para continuar mejorando sus ingresos. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascensos que —de acuerdo con el famoso principio de Peter— sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia.

A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente) se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. El proceso se ilustra en la figura 13-2. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados. Al mismo tiempo, no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

Incrementos por méritos

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los *incrementos por méritos* constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden encontrarse sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores,

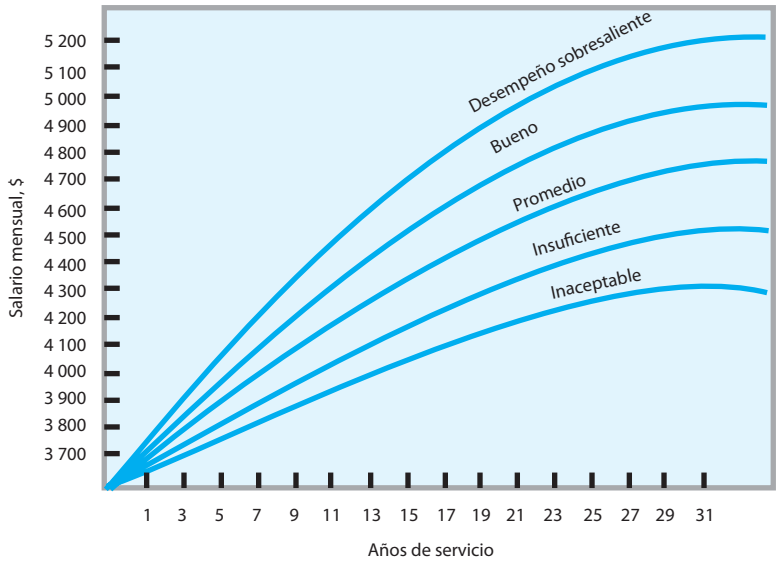


FIGURA 13-2 Curvas de madurez para profesionales con diferentes niveles de desempeño

el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal, al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos sólo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Distribuidoras Ramaha, un mal ejemplo de aplicación de incentivos

Una política tradicional de Distribuidoras Ramaha, establecida en la Ciudad de San Salvador, República de El Salvador, ha sido conceder determinados incrementos y primas en función de lo que la familia Echeverría, dueña del negocio, considera pruebas de lealtad personal. Esta política funcionó durante los años en que el negocio fue modesto, pero una serie de cambios económicos favorables ha llevado al aumento del personal, que de 39 personas que eran en diciembre de 2006 se incrementaron a 94 empleados. En gran medida, los aumentos por méritos continuaron favoreciendo a los antiguos empleados, que se consideraban parte del núcleo de los allegados, lo cual generó considerable descontento entre el resto del personal, produciendo algunas renuncias de individuos en puestos claves.

Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que *hace* el empleado, sino en lo que *puede* hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de absentismo, así como la tasa de rotación del personal.

Incentivos no financieros

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Resultados de los programas de reconocimiento

De acuerdo con una encuesta acerca de la efectividad de los programas de reconocimiento que aplican las empresas, conducido por el WorldatWork y la National Association for Employee, se demostró que estos programas de reconocimiento monetario y no monetario son particularmente efectivos en fortalecer la lealtad del empleado y en reforzar conductas que ayudan a alcanzar los objetivos de desempeño empresarial. La encuesta refleja que 87% de las 413 empresas encuestadas valoran sus programas y los emplean para reducir la rotación de personal e incrementar la productividad, y 65% aplican algún método de medición del éxito de estos programas. De las compañías que tienen programas de reconocimiento, 67% aplican una estrategia escrita. En general, se reconoce más el servicio (87%) y le sigue el desempeño distinguido; aunque algunos programas también consideran factores como las ventas, las sugerencias, el empleado destacado, la seguridad y la atención al cliente.

A pesar de estas cifras, se descubrió que sólo 20% de las empresas educan a sus gerentes en los programas de reconocimiento. Además, trascendió que la falta de elogios y reconocimientos es la principal causa de renuncia del personal.

Al parecer, el uso de estos programa se está volviendo un recurso útil en la mayoría de las empresas y se está mejorando su diseño y la forma de evaluar.

Fuente: Con información de "Cultura del reconocimiento, aprecio y recompensas en empresas de seguros", MMI Consulting, 26 de septiembre de 2005, en www.mmiconsultant.com/noticia.php?ref2=2185&seccion=articulos.

Estos *incentivos no financieros* son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros (llamados también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas establecidas, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Junto con los métodos que se comentan más extensamente en capítulos siguientes, es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, los programas para dotar de pólizas de salud al personal de la empresa, incluyendo en ellas a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos educativos de preparatoria o universitarios para los empleados o sus hijos en edades escolares, pueden constituir un poderoso incentivo.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar y rediseñar los puestos (véase el capítulo 4), como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse incentivos que lleven a un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Prudential

Prudential Financial Group es una empresa estadounidense que ofrece servicios de seguros, financieros y de inversión individuales y corporativos de todo tipo. Tiene oficinas en toda América, Europa y en algunas regiones de Asia. El departamento de Servicios de Reconocimiento de Prudential Financial Group ha establecido una política de reconocimiento para toda la compañía, cuyo objetivo va más allá de levantar la moral del personal, pues permite alcanzar los objetivos de negocio; además de entrenar y asesorar a sus gerentes y empleados en ella. El programa de reconocimiento fue el resultado de una encuesta aplicada a todos los empleados, la cual arrojó que sentían pocas demostraciones de aprecio y respeto hacia los logros. También se demostró que las recompensas monetarias y no monetarias eran insuficientes.

Este programa se divide en dos clases formales e informales. Las formales se basan en un criterio establecido, un proceso de selección de un ganador, que es resultado de una encuesta y una celebración de reconocimiento. Los reconocimientos informales son espontáneos y se basan en una contribución o logro específicos que el gerente quiere recompensar. Algunas estrategias de reconocimiento de bajo costo son:

- Reconocimientos de aprecio y felicitación al empleado.
- Agradecimiento público y entrega de un reconocimiento como un certificado, una tarjeta o un regalo significativo.

Fuente: Con información del sitio de Prudential en www.prudential.com y de MMI Consultant, 26 de septiembre de 2005, en www.mmiconsultant.com/noticia.php?ref2=2185&seccion=articulos.

Incentivos a ejecutivos

Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales siguen la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo.

En algunas compañías, esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de departamentos que por la índole misma de su labor no obtienen resultados a corto plazo, como las áreas de investigación y desarrollo, las agencias de publicidad y cambio de imagen, y otros programas a largo plazo.

La conclusión a que llegó una importante compañía consultora es inquietante:

> Se pueden identificar muchas formas de lograr un máximo rendimiento financiero a corto plazo. Algunas de ellas, sin embargo, pueden ser peligrosas para la salud de la corporación, porque no incluyen estrategias para su crecimiento a mediano y a largo plazos.
>
> Al tener que disminuir la fijación exclusiva en los resultados a corto plazo, la mayoría de las compañías puede tomar acciones como las siguientes:
>
> - Reducir el monto de sus incentivos a corto plazo, o disminuir el grado en que los incentivos corresponden a cambios en las utilidades a corto plazo.
> - Incrementar los programas de incentivos a largo plazo; en algunos casos, llegan incluso a poner en práctica programas enteramente nuevos.

Los incentivos —especialmente los que se dedican a los ejecutivos— necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los empleados de alto nivel. Los ejecutivos jóvenes tal vez prefieran incentivos en metálico, para hacer frente a las necesidades que les plantea su carrera, una familia joven o la compra de su primera casa. Los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen los incentivos en efectivo.

En algunos casos, la ley de ciertos países reduce las cargas tributarias de las personas de más edad, por lo cual algunos ejecutivos prefieren esperar hasta llegar a determinados grupos de edad para recibir los frutos de un plan de compensación especial.

En determinadas circunstancias se da a los empleados de alto nivel la opción de adquirir acciones de la organización, lo que equivale a tener el derecho de comprar acciones a un precio preferente. Debido a ello, el ejecutivo tienen una poderosa razón para procurar el mejor desempeño de la organización.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. Sin embargo, la mayoría de los paquetes de compensación se relaciona con el desempeño de la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros de la organización, en realidad dejan de ser planes de incentivos. Muchos han recibido agudas críticas, porque hay ocasiones en que se cubren los pagos contemplados en ellos a pesar de que la organización entra en una etapa de declinación o de que disminuye el valor de las acciones de la empresa en el mercado.

A fin de enfrentar estas críticas, muchas compañías han optado por vincular los incentivos de tipo ejecutivo a las ganancias que produce la organización a sus accionistas. Por ello, los nuevos sistemas de compensación se cimentan en evaluaciones del desempeño que servirán de incentivo a los ejecutivos y que obtendrán beneficios a largo plazo a sus compañías.

De acuerdo con varios expertos en el área de compensación, el ingreso del director de una compañía debe basarse en:

- El tamaño de la organización.
- Su rentabilidad.
- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Dadas las grandes variaciones del mercado de valores en la actualidad, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos claves que los ejecutivos puedan controlar. Por ejemplo, los *incentivos comprobables contra el desempeño de la organización* alientan el desempeño de los ejecutivos basándose en los indicadores de varias áreas esenciales. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado; por ejemplo, a márgenes de ganancia, a rendimiento sobre la inversión, a flujo de efectivo, o a otros indicadores.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Arcelor consiente a su cúpula

La tendencia de los grandes corporativos es premiar a sus directivos mediante planes de incentivos bastante atractivos, y grupo Arcelor no es la excepción. Arcelor es un grupo siderúrgico, producto de la fusión de tres empresas europeas: Aceralia, Arbed y Usinor, en 2001, que se unieron con el fin de ser líder mundial en la industria del acero. Su director actual, el francés Guy Dollé, y su equipo directivo recibieron en 2005 ingresos brutos por 6.936 millones de euros, 8.6% en relación con el ejercicio anterior.

Arcelor cuenta con un modelo de retribución que consta de un salario fijo, bonificaciones ligadas con los resultados anuales de la empresa y un plan de acciones. Con este plan de compensaciones, Guy Dollé obtuvo en 2005 1.382 millones de euros.

Por supuesto que estos incentivos no son una carga para la empresa, sino el reflejo de su buen crecimiento, como lo atestiguan sus beneficios históricos de 3 846 millones de euros, 66% arriba de los de 2004.

Asimismo, las retribuciones del consejo de administración también se vieron beneficiadas por los resultados, por lo que ascendieron a 1.967 millones de euros.

Fuente: Con información del sitio de Grupo Arcelor, en www.arcelor.es y de "La alta dirección de Arcelor cobró 6.9 millones en 2005, 8% más", *Los Recursos Humanos*, en http://www.losrecursoshumanos.com/alta-direccion-arcelor.htm.

Los sistemas de incentivos basados en *opción diferida a posibilidades de participación* conceden a los ejecutivos papeles de propiedad sobre acciones de la empresa de una manera gradual. No sólo se genera de esa forma un incentivo para que el ejecutivo permanezca vinculado a la empresa, sino que su valor y monto dependen de las acciones del ejecutivo en pro de la organización.

Incentivos internacionales

Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional con frecuencia han optado en años recientes por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, de transporte, o incluso de los impuestos de su personal en el exterior, en vez de incrementar el nivel de sus percepciones más allá de las escalas ya establecidas.

Otras compañías optan por planes de incentivos vinculados a la productividad y al desempeño. Los expertos recomiendan que los incentivos financieros se basen en los objetivos financieros y estratégicos que se encuentran bajo el control del gerente. En todos los casos, la empresa debe tener en cuenta que su sistema debe adaptarse a las variantes individuales que se encontrarán en cada país y en las distintas sociedades, porque un sistema inflexible y rígido se distorsiona muy rápido en el ámbito internacional.

Tanto los niveles de compensación como la participación se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las realidades locales. Algunas compañías llegan incluso a ofrecer al personal ejecutivo clave una participación en la propiedad de la subsidiaria que han establecido.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Brita

El consorcio sueco Brita se especializa en la producción y venta de filtros de agua potable, en una gama que va desde modestos sistemas para uso en el hogar hasta equipos que puede adquirir un municipio para dotar de agua pura a los habitantes de una comunidad de tamaño intermedio. El sistema de incentivos para sus empleados de alto nivel que Brita diseñó en sus plantas ubicadas en el occidente europeo es claro y fácil de calcular: el gerente general de una sucursal recibe como incentivo al final del año un porcentaje de las utilidades logradas por la compañía.

Brita ha decidido invertir en Brasil, pese a que el país mantiene una política de estricto control de cambios. El futuro director de administración de capital humano en Río de Janeiro, Agostinho Delgado, ha escrito un detallado informe al departamento de administración de capital humano de la corporación, comentando la situación. Brita procede a estudiar diversos sistemas de incentivos, dada la inminente circunstancia de que su operación brasileña no podrá efectuar las remesas de recursos financieros a Estocolmo de la manera que tenía contemplada.

Sistemas de participación de utilidades

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque ha experimentado un crecimiento acelerado, y aproximadamente tres de cada cuatro planes de incentivos instaurados durante la última década siguieron este lineamiento.

El rápido desarrollo del sistema constituye una respuesta a las presiones que genera la competencia, así como a la necesidad de obtener un mejor nivel de productividad. Con el objetivo de crear una mística de equipo, la mayoría de las compañías ha optado por planes que incluyen a gerentes y empleados en su cobertura. Las organizaciones que adaptan planes de participación de utilidades tienden más a compartir información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

A pesar de que los diferentes sistemas de participación de utilidades deben acoplarse a las características de los diversos grupos y organizaciones, la mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro amplias categorías: propiedad de los empleados, participación en la producción, participación de las ganancias y planes de reducción de costos.

Propiedad de los empleados

Es probable que el plan más extremo de participación de utilidades sea el de convertir a la organización en propiedad de sus empleados. Muchas compañías incluyen planes de opción de compra de acciones, que permiten a los empleados adquirir (a menudo mediante deducciones directas de la nómina) acciones de la empresa. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización.

Un novedoso enfoque por medio del cual los empleados pueden adquirir la propiedad de su compañía recibe el nombre de plan de compra de acciones para los empleados. Aunque puede adoptar diversas variantes, constituye en última instancia un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" con sólo aceptarlas, en vez de recibir incrementos salariales o de aportar una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden sencillamente comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Este programa puede emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo". Las siguientes son algunas de las opciones:

- Adquirir las acciones mediante capital prestado, con la garantía de las acciones mismas y del compromiso del empleado.
- Adquirir las acciones mediante contribuciones efectuadas por la empresa, que dentro de determinadas legislaciones pueden resultar exentas de gravámenes fiscales.
- Crear un nuevo plan de asistencia financiera al personal, emitiendo nuevas acciones destinadas al plan.
- Modificar el carácter público de las acciones, haciéndolas privadas, al tiempo que se retira capital de ciertas subsidiarias o se actúa para invertir fondos en empresas que están en dificultades financieras.

No todos los planes de compra de acciones para los empleados logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones sólo son parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, estos sistemas pueden constituir una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable. Sin embargo, aún así la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.

Planes de participación en la producción

Los *planes de participación en la producción* permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Estos planes tienden a ser de corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede ciertos niveles.

Planes de participación en las utilidades

Los *planes de participación en las utilidades* permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

Una circunstancia económica difícil, como una recesión o la irrupción de nuevos competidores en el mercado, puede tener un efecto desfavorable. Incluso en los raros casos en que el entorno no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Bansefi se da a sus empleados

El Banco del Ahorro y Servicios Financieros, SNC (Bansefi) es una institución gubernamental mexicana, cuyo objetivo es promover el ahorro entre la población. Para ello, cuenta con más de 500 cajas de sucursales y más de un millón de cuentas. Su crecimiento es de cerca de 10 000 nuevos clientes mensuales. En mayo de 2006 se modificó su ley orgánica para que fuera una institución desincorporada de banca múltiple, que se asociará con otras cajas de ahorro nacionales e internacionales para abrir los horizontes de ahorro y crediticios a más población.

No obstante, la iniciativa de revocación de su ley orgánica también contempla incluir a los trabajadores en su estructura accionaria, al darles la posibilidad de que adquieran hasta 10% de los títulos representativos del capital social de la institución.

Fuente: Con información de Bansefi en www.bansefi.org.mx y de Romina Román Pineda, "Podrán empleados tener acciones del Bansefi", *El Universal*, 15 de mayo de 2006, en http://www.el-universal.com.mx/finanzas/51913.html.

afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación de utilidades a los fondos de jubilación. De esta manera, el valor del reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más, debido a que éste se recibe mucho después. Cuando estos planes se aplican bien, sin embargo, pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía.

Planes de compensación por reducción de costos

Se ha argumentado que los planes de participación de utilidades no siempre compensan el trabajo de los empleados. Cuando las utilidades se reducen por causas independientes al personal, como ocurre por ejemplo en los periodos de inflación muy alta, el personal puede experimentar efectos adversos.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Al mismo tiempo, estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa, por lo común a través de pequeños comités y de reuniones periódicas.

Probablemente, el método más conocido de conceder incentivos en razón de los logros en reducción de costos sea el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica, como explica la figura 13-3.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran formas de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

Existen planes similares al Scanlon, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Los tres planes tienen la característica común de que se diferencian de los planes de participación de utilidades porque están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores en los que el empleado sólo puede incidir de manera indirecta (como los márgenes de utilidad). La figura 13-3 presenta una síntesis de estas diferencias, que se comentan también en los párrafos siguientes.

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare se concentran en la reducción de costos y promueven la participación activa de los empleados a través de varios enfoques. Improshare, por ejemplo, se concentra en disminuir las horas de labor como herramienta para la reducción de costos. Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y en la calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados para su aceptación, es común que se pongan a prueba durante un año y, si los resultados son favorables, puede adoptarse como forma permanente de compensación. Los planes Rucker e Improshare se ponen en práctica con más frecuencia como resultado de iniciativas de la gerencia general.

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
Objetivo	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, reducir costos materiales	Reducción de las horas de trabajo
Inicio	Por voto de los empleados	Por la gerencia general o por voto de los empleados	Por la gerencia general
Giro de la empresa	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura
Cobertura	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Generalmente toda la empresa
Elegibilidad	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal, excepto la alta gerencia	Todo el personal excepto la alta gerencia
Parámetro para determinar el incentivo	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos	Reducciones en horas laboradas por unidad de producción
Periodicidad del incentivo	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año	Bonos mensuales, expresados como porcentaje de los salarios, con reservas para un bono a final del año	Generalmente semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago
Participación de los empleados en el proceso	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente, y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensivo, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y problemas	Limitado básicamente a quienes contribuyen a reducir el número de horas necesario para producir determinado producto

FIGURA 13-3 Comparación de los planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos

A pesar de que estos planes pueden ser efectivos en las compañías destinadas a proporcionar servicios, por lo común son más eficaces en las empresas de manufactura. El plan Scanlon cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Casi siempre, los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

El plan Rucker de reducción de costos se propone, al igual que el plan Scanlon, reducir los costos de la nómina en su relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios. Este plan, empero, también incorpora los ahorros logrados en equipos y materiales.

El plan Improshare se centra menos en las razones financieras y más en el desempeño, que se mide en la forma de una reducción en las horas de labor. En los términos del plan Improshare, el bono generalmente se calcula y se paga en forma semanal, en tanto el plan Scanlon y el plan Rucker tienden a calcularse y pagarse de modo mensual.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse adecuadamente como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités formados por el personal. La participación que se logra de esa manera ayuda a incentivar la colaboración y el interés de los trabajadores.

A pesar de que en el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Al respecto, las economistas Sara A. Levitan y Diane Wernke han observado que el problema real para establecer una participación significativa por parte del trabajador que conduzca a mejoras en la productividad, consiste en que estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo. La postura tradicional de la administración ha sido retener el control y la autoridad de tomar decisiones finales para obtener un máximo de utilidades. A pesar de que algunos dirigentes pueden recurrir a la asesoría de sus empleados, lo común es que los dirigentes deseen que sus trabajadores "se sientan" partícipes, aunque sin permitirles tomar decisiones finales.

Prestaciones y servicios al personal

En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones.

Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que se extienden a áreas no financieras. Entre las prestaciones más comunes se cuentan los seguros de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Huelga en Doe Run por reparto de utilidades

Los trabajadores de la compañía minera peruana de propiedad estadounidense Doe Run iniciaron una huelga indefinida porque argumentan que existen diferencias en el reparto de utilidades que dio la empresa.

Doe Run opera el complejo metalúrgico La Oroya, a unos 174 kilómetros al este de Lima, donde extrae zinc, plomo y cobre; y produjo 59 000 toneladas métricas de cobre refinado y 41 000 toneladas métricas de zinc en 2006. Aunado a esto, produjo 120 000 toneladas métricas de plomo, 1 100 toneladas de plata y 2 300 kilos de oro.

El dirigente sindical Aníbal Carhuapoma afirmó que la compañía registró utilidades de 120 millones de dólares en 2006, pero sólo ha considerado 85 millones para el reparto de utilidades.

Por otro lado, las autoridades de la minera emitieron un comunicado donde afirman que están cumpliendo con el reparto de utilidades según la ley.

Fuente: Con información de Reuters, "Huelga en minera Doe Run de Perú", CNN Expansión, 6 de julio de 2007, en http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/2/huelga-en-minera-doe-run-de-peru.

vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales, servicios de cafetería, ayuda para



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Costo aproximado de sueldo más prestaciones: un ejemplo

Si bien es cierto que las prestaciones y los servicios no son lo mismo, para los empleados puede significar una consideración importante, eso si la sopesan junto con el sueldo. Adib Estefan, consultor de recursos humanos y especialista en compensaciones de AON, señala que cerca de la mitad de los ejecutivos sólo se preocupan por el sueldo líquido cuando buscan empleo. Para ilustrar la manera en que las prestaciones se suman al salario, se desglosan los componentes de servicios y prestaciones junto al sueldo de un gerente de mercado (los precios están en pesos mexicanos):

Salario mensual (promedio de mercado)		**39 439.00**
Prestaciones en efectivo garantizadas más comunes		
Aguinaldo mensualizado (30.4 días de salario)	3 330.40	
Prima vacacional mensualizada (8 días de salario)	876.42	
Fondo de ahorro (promedio mensual)	1 788.86	
Vales de despensa (mensual)	1 376.05	
Prestaciones en efectivo no garantizadas más comunes		
Reparto de utilidades (promedio mensual)	1 070.00	
Incentivos (promedio mensual)	1 660.00	
Bono (promedio mensual)	2 512.00	
Prestaciones totales (ley y adicionales)		12 613.73
Gastos médicos (si los hay) (costo mensual promedio)		711.00
Seguro de vida (costo mensual promedio)		349.00
Premios de puntualidad y asistencia (cuando los hay) (beneficio mensual promedio)		490.00
Compensación total mensual (aproximada)		**53 602.73**

Fuente: Con información de *Reforma*, con base en datos de AON Intergama y American Chamber; y de "Prestaciones: salario que no se ve", Universia, 12 de noviembre de 2004, en www.universia.net.mx/index.php/news_user/content/view/full/9543/, consultado el 8 de diciembre 2007.

la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. A este conjunto de prestaciones y servicios se le llama compensación indirecta.

Función de la compensación indirecta

La dotación de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizativo, y de los empleados y su desarrollo personal.

Objetivos sociales

Todas las naciones enfrentan desafíos en el aspecto social. Desde la existencia de un considerable sector de desempleados hasta la carencia de personal calificado en determinadas áreas; desde los desastres públicos provocados o agravados por la imprevisión y la corrupción hasta las condiciones endémicas de desnutrición, vivienda inadecuada, etc., la sociedad sigue enfrentándose a problemas que debieron quedar resueltos hace mucho tiempo.

Ninguna de las organizaciones puede negar su responsabilidad social, porque todas están insertas en una sociedad y sus acciones repercuten en ella. Debido a estos factores, las organizaciones buscan soluciones para los problemas individuales de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Las respuestas del gobierno a estas iniciativas han sido positivas en términos generales, pues éste se ve rebasado para solucionar definitivamente los problemas de salud, por ejemplo, los gobiernos suelen aceptar de buen grado las iniciativas para mantener a nivel satisfactorio el control sanitario de la población económicamente activa, lo cual permite a las organizaciones oficiales, entre otros beneficios, concentrarse en grupos desprotegidos. Debido a este hecho, los incentivos fiscales y las exenciones tributarias para las empresas que prestan servicios en campos como la salud, la jubilación, el ahorro y la educación son comunes.

Objetivos de la organización

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. Estos paquetes de prestaciones también inciden directamente sobre la tasa de rotación, pues muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes. En la realidad social de la mayor parte de los países de habla hispana, serán pocas las críticas a un programa que permite a los empleados obtener una alimentación adecuada, por ejemplo, o que contribuya a mejorar el nivel educativo de sus familias.

Pueden señalarse como objetivos importantes de la organización, que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, los siguientes aspectos:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.

- Satisfacción de los objetivos de los empleados.
- Mayor productividad en la organización.
- Buen clima laboral.

Objetivos del empleado

Los empleados siempre buscan que la empresa les dé un buen paquete de prestaciones y servicios por varias razones, entre las que se cuentan acceso a servicios médicos y sociales pagados por la empresa. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas cuando las proporciona la empresa, debido a que cobijan a un número grande de personas. Aunque en muchos casos el empleado debe pagar parte de la póliza, el hecho de que el asegurador se ahorra los costos administrativos de pólizas individuales tiende a reducir mucho los precios.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. En la mayoría de los casos, el nivel de los impuestos que un contribuyente debe cubrir asciende proporcionalmente a sus ingresos en metálico, pero no en relación con las prestaciones que recibe. Por eso, la compensación global del empleado puede ser muy superior, en términos reales, cuando la empresa opta por formas de compensación indirecta que constituyen un porcentaje importante del total.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un punto más que logra el empleado que recibe un paquete de compensación integrado por distintos servicios es el de "indexarse" a la inflación, que en algunos países continúa siendo alta.

Por ejemplo, los pagos que efectúa la empresa por concepto de la educación de los hijos de sus empleados se ajustarán automáticamente para absorber los costos de un alza en las cuotas de la escuela. En términos prácticos, esto equivale a congelar la inflación. De hecho, en gran parte de América Latina varios renglones importantes de la economía (como los niveles de compra de automóviles nuevos, los niveles de consumo de pólizas de seguros y el acceso a seguros médicos privados de primera calidad) se ven impulsados en gran medida por la existencia de políticas de prestaciones de diversas compañías.

Beneficios del aseguramiento

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían su cobertura a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

Los riesgos de asegurar a un grupo se compensan al asegurador mediante el pago de determinadas sumas. Por lo general, cuando una persona del grupo asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, éste es suministrado de inmediato, porque el interés primario del asegurador consiste en retener al grupo de los asegurados, demostrando la prontitud y calidad de sus servicios.

Seguros de salud

La cobertura de salud no sólo beneficia de modo directo a los integrantes de la organización; en el contexto social latinoamericano, de alto nivel de presión sobre los servicios médicos de carácter público, se logra atender a un sector importante de la po-

blación mediante canales alternativos, reduciendo las presiones sobre las instituciones de salud pública.

Los *seguros de salud* pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores y menores, atención odontológica y oftalmológica, así como pólizas de preservación y garantía de la salud mental. A veces también se proporcionan pólizas que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad (originadas en el trabajo o producidas por otras causas), accidentes, pérdidas de miembros u órganos, y fallecimiento.

Los *seguros de salud* pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención odontológica, atención oftalmológica, y pólizas de preservación y garantía de la salud mental.

Gastos médicos

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren los originados por enfermedad, accidentes y hospitalización. En ellas se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son cubiertos por el asegurador. Asimismo, se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etc., cubre la póliza que se obtiene.

Además de tener en cuenta el límite máximo de los pagos que la compañía aseguradora reembolsará, es de la mayor importancia tener en cuenta el *deducible* que se haya establecido. Éste consiste en una suma fija que el usuario conviene en cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, y en la mayor parte de los casos la responsabilidad de cubrirlo corresponde al empleado.

El *deducible* consiste en una suma fija que el usuario conviene en cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, y en la mayor parte de los casos la responsabilidad de cubrirlo corresponde al empleado.

Es frecuente estipular que: *a*) el seguro sólo cubre gastos mayores al límite del deducible, y que *b*) el asegurado debe pagar una cantidad igual al deducible cada vez que solicite la prestación de aplicación de las cláusulas que lo amparan. Esta última condición tiende a ejercer un saludable efecto de exclusión o moderación de usuarios que, en caso de solicitar servicios indiscriminadamente, ejercerían una fuerte presión sobre los costos administrativos y obligarían al alza del costo de las pólizas. Asimismo, satisfacen una pequeña porción de los costos de un tratamiento, lo cual recuerda al asegurado que son su compañía y la aseguradora las que absorben el costo más importante.

Cuando se contrata una póliza de seguro médico es necesario estudiar las diferentes posibilidades, los antecedentes del asegurador, identificar los mejores proveedores de servicios y optar por las coberturas más amplias contenidas dentro de los márgenes de costo lo más bajos posible. Además, es esencial comunicar a los empleados qué aspectos no están previstos en una póliza específica. Los casos "límite", que normalmente se esperaría encontrar muy de tarde en tarde, se presentan con una frecuencia que sorprende a las personas sin experiencia en el área.

Seguros oftalmológicos

En muchas compañías, los cuidados médicos de la vista incluyen con frecuencia pruebas de la agudeza visual. Junto con una modesta cantidad deducible del total, muchas compañías proporcionan anteojos y lentes de contacto a los empleados que los necesitan. En algunos casos, las operaciones de corrección de miopía y astigmatismo han empezado a ser aceptadas, aunque con reservas.

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Más de la mitad de los asegurados mexicanos están a punto de perder esta prestación

Con la reforma fiscal que se aprobó en México, la cual impone el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU), que busca reducir las deducciones de las empresas, las prestaciones que éstas dan a sus empleados se verán comprometidas. Muchas de las prestaciones que los empleadores mexicanos otorgan las podían deducir en su declaración anual; pero ahora, con el IETU, estas prestaciones no deducibles se convertirán en una carga para las empresas, que pueden optar por dejar de otorgarlas, o bien, hacer que los empleados paguen una parte de ellas.

En el caso de los seguros de gastos médicos, se puede tener tres escenarios: *a*) que la empresa descuente al empleado cierta cantidad para pagar su seguro, *b*) que la empresa dé cierta prima para que el empleador contrate su seguro, y pague la diferencia, o *c*) que es el más drástico, que la empresa decida no contratar ningún seguro y que el empleado se quede sin esta prestación.

El verdadero problema es que, de los 5.6 millones de asegurados que hay en México, la mitad están contratados como grupo colectivo por sus compañías. Como se ve, el panorama no resulta alagüeño para los empleados, como lo comentó Gianco Abundiz Cabrero, director general de la Consultoría y Estadística Actuarial: "Si se da alguno de estos casos, definitivamente los trabajadores saldrían perdiendo, porque las sumas de las pólizas aumentarían considerablemente de precio y tal vez no podrían pagar a las aseguradoras por el servicio."

Fuente: Con información de Rosa Mendoza, "Quedarán sin protección contra gastos médicos mayores millones de trabajadores por el CETU", *El Economista*, México, 31 de julio de 2007, en http://www.eleconomista.com.mx/especializadas/articulos/06256D5C000466298625732400 7AB9A0#.

Debido a que el promedio de la edad del personal ha tendido a aumentar de manera considerable, este servicio se ha hecho más importante. Se calcula que casi dos terceras partes de la población total requieren lentes de algún tipo, o la corrección de problemas de la vista.

Seguros odontológicos

La mayor parte de los planes de aseguramiento contra gastos dentales distinguen entre tratamientos *preventivos* (que tienden a ser menos costosos) y tratamientos *correctivos* (los cuales pueden ocasionar gastos altos). Con frecuencia, las pólizas de servicios dentales excluyen determinados procedimientos, o estipulan el pago de primas considerables. Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia pocas veces es cubierto por pólizas comunes de servicios dentales. En promedio, los costos de las pólizas de servicios dentales tienden a significar para la empresa un valor inferior a 0.5% del total del costo de la nómina.

Seguros psiquiátricos

En esta área especializada se cubren los gastos de proporcionar asistencia psiquiátrica a los empleados, así como los de asesoría psicológica. Las pólizas establecen límites para la prestación de estos servicios, pero la tendencia clara es a incrementar la gama de desórdenes que se cubren en este campo.

Un desafortunado efecto lateral de la drogadicción (incluyendo el alcoholismo) son los problemas psicológicos que desencadena no sólo en el consumidor de estas sustancias, sino también en quienes lo rodean. Por ejemplo, es probable que la madre de un joven de 18 años que ha estado "experimentando" con sustancias prohibidas sufra un episodio de severa depresión, que llegue incluso a impedirle llevar a cabo su labor diaria. La discreción y el tacto del departamento de recursos humanos son de mayor importancia. En todos los casos, pero en especial en éste, las decisiones a que se llegue deben tomar en cuenta los diagnósticos y recomendaciones del personal médico.

Seguros de vida

Las pólizas de seguro de vida fueron las primeras en ser ofrecidas a los empleados por las empresas, por lo que son muy comunes en las empresas. En la mayoría de los casos, el monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte del asegurado corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; probablemente, un pago igual al ingreso de dos años.

Al contrario de lo que ocurre con las pólizas de seguros por gastos médicos, el seguro de vida es exclusivo para el empleado.

Seguros de invalidez

Las empresas pierden en ocasiones a integrantes valiosos de su personal debido a accidentes y/o circunstancias en que el trabajador se ve incapacitado en forma temporal o permanente para continuar su labor. Una clasificación importante en este campo es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento; si se originó por descuido o negligencia del empleado, o si el accidente es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma temporal o permanente.

Las estipulaciones de muchas pólizas son debatibles en gran medida, pues es difícil establecer parámetros uniformes para toda la población económicamente activa. Por ejemplo, la pérdida de un dedo del pie puede ser un accidente un tanto menor para un oficinista, pero adquiere proporciones casi trágicas para un atleta; un daño permanente en la agudeza visual significa una grave circunstancia para un profesional de las artes gráficas, en tanto un caso de artritis que afecte las manos en grado mínimo puede ser un inconveniente menor para un financiero y poner fin a la carrera de un pianista. Debido a estas circunstancias, una empresa de dimensiones medianas o mayores puede considerar la negociación de cláusulas especiales de acuerdo con el giro de su actividad.

Otras áreas del aseguramiento

En el clima económico de la actualidad, con multitud de empresas que se fusionan o desaparecen debido a las presiones económicas y a la exacerbada competencia, son



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Las empresas mexicanas dan menos beneficios

De acuerdo con el Estudio de Tendencias en Prestaciones para Empleados a Nivel Internacional que realizó la aseguradora Metlife, Inc., entre países como la India, Reino Unido, Estados Unidos y México, éste es el país que menos beneficios otorga a sus empleados. El estudio en México consideró a 202 empleadores de medianas empresas, de las cuales 103 dan beneficios y 99 no. Asimismo, trascendió que casi 70% de las empresas que dan prestaciones están conscientes de que sus empleados desarrollan una gran lealtad hacia ésta. Por otro lado, de los empleados que dijeron ser leales a su organización, sólo 55% recibía prestaciones, en tanto 45% no las recibía.

El documento indica que las prestaciones son un fuerte incentivo para que el empleado no cambie de trabajo. En tanto que para las empresas significan mayor productividad y sólo 70% busca retener a su personal con ellas. Las prestaciones que más se ofrecen son: aportaciones al fondo de ahorro y seguros de gastos médicos y de vida, entre algunos otros. No obstante, cerca de tres cuartas partes de los empleados mexicanos quisieran variedad en sus prestaciones como en salud y vacaciones pagadas.

muchos los empleados que temen la pérdida parcial o total de sus ingresos, incluso en los casos en que su desempeño es aceptable; por ello, la empresa (o una compañía de seguros que actúa a través de la empresa) puede garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado.

Beneficios del aseguramiento del personal

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, también hay otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa, y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional.

Seguridad del ingreso

La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades económicas a una persona; nos obstante, éstas pueden reducirse mediante diversas precauciones. Las *primas de retiro o separación* son pagos adicionales que dispone la ley, que se llevan a cabo cuando el empleado decide separarse de la organización, o cuando la empresa decide prescindir de sus servicios. El pago se basa en el número de años que haya trabajado el empleado en la organización, así como en su nivel de percepciones. Por lo común, estos pagos se negocian con el empleado dentro de ciertos parámetros generales, y tácitamente se acepta el principio de que existe buena voluntad entre ambas partes para llegar a un acuerdo mutuamente conveniente.

En el caso del personal de nivel ejecutivo, en algunas ocasiones la empresa negocia una o varias cláusulas en las que se disponga que si la persona va a dejar de prestar sus servicios por motivos no imputables a una falla grave y claramente demostrable, la organización le cubrirá determinada suma. Cuando la empresa se desenvuelve en un entorno de poca estabilidad y gran fluidez, esto garantiza, hasta cierto punto, que el ejecutivo continuará prestando sus servicios con un sentimiento de lealtad básica hacia su actual organización.

Jubilación

Cuando por primera vez se establecieron los planes de jubilación, la intención era compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. El hecho de que la movilidad del personal se ha incrementado tanto en los últimos años, y que con frecuencia los programas gubernamentales no logran cubrir la totalidad de las necesidades y gastos que va a experimentar la persona que se jubila, numerosas empresas han establecido programas de ayuda que posibilitan a los empleados de más de 55 años disfrutar un panorama económico relativamente estable.

Cada vez se hace más evidente que los antiguos programas de jubilación, establecidos hacia la década de 1940 en América Latina, no podrán ampliarse en el transcurso del siglo XXI, por la sencilla razón de que se calcularon para una base demográfica diferente, con alto número de jóvenes económicamente activos y una pequeña proporción de jubilados. La realidad demográfica es muy diferente.

Un país latinoamericano, Chile, ha destacado por la creatividad de diversos programas de jubilación que se empezaron a poner en práctica a mediados de la década de 1990. Los programas de jubilación preparados en Chile han servido como modelo para otros países del mundo, incluyendo algunos que no son latinoamericanos.

Desarrollo de un plan de jubilación

Cuando el departamento de administración de capital humano procede a diseñar un plan de jubilación que suplemente los planes oficiales determinados por la legislación oficial, siempre tiene que dar respuesta a diversas interrogantes. La primera suele ser: ¿cómo se pagará?

En un plan financiado exclusivamente por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.

Una segunda pregunta es: ¿cómo se definen exactamente los derechos a que se hace acreedor el empleado? La pregunta no es tan sencilla como podría parecer a primera vista, porque si el futuro jubilado decide abandonar la empresa, por ejemplo, después de prestar sus servicios durante diez años, en ocasión de encontrarse a cinco años de la edad legal para su jubilación, el plan debe señalar con exactitud si puede empezar a disfrutar de sus beneficios, si debe esperar hasta llegar a la edad fijada por la ley, si puede disfrutar del total de los beneficios, o solamente de un porcentaje, etcétera.

Un tercer punto de gran importancia, por último, es determinar el efecto financiero que el programa tendrá en el paquete de compensaciones de la empresa a nivel global. ¿Se añade una suma a la compensación original del empleado? ¿Se difiere su

compensación? Ya que el programa se prolonga en el tiempo, ¿está adecuadamente protegido contra la inflación y las devaluaciones?

Jubilación temprana

A medida que se da el llamado proceso de madurez de las inversiones en políticas de jubilación, las empresas tienden a liberalizar sus enfoques. Por ejemplo, si la ley de un país determina que la edad legal para jubilarse es a los 65 años, pero un empleado considera que ha alcanzado un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas pueden inclinarse por conceder la jubilación parcial o total al empleado, quien logra así su objetivo de retirarse antes de la edad legal. En la mayoría de los casos la compensación que se hará al empleado es sólo parcial, hasta que cumpla los 65 años, porque en promedio se beneficiará del programa durante un lapso más largo.

También es probable que la empresa se beneficie, porque podrá cubrir la vacante con una persona a considerable distancia de la edad de jubilación.

Asesoría sobre jubilación

La mayoría de las empresas del mundo cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. En gran medida, esto es así porque las ventajas de que los empleados de la



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

La triste realidad de los sistemas privados de jubilación

Lo que en su momento se pensó como la salvación a la crisis del sistema de jubilación estatal en los países latinoamericanos ahora se vuelve un problema a gran escala. Los sistemas de fondos de pensiones y retiros privados que se han establecido en toda América Latina no han rendido los resultados esperados, por las altas comisiones que cobran y por su incapacidad para extender la cobertura a los sectores menos favorecidos. Estos sistemas ya han provocado protestas en Argentina y Chile por las altas cuotas que cobran. Por todos es sabido que las administradoras tienen ganancias estratosféricas por administrar estos fondos. Según la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones, las administradoras obtuvieron utilidades por más de 553 millones de dólares en los ocho países de Latinoamérica donde operan en 2003.

Por su parte, las administradoras argumentan que no hay avidez en sus operaciones, sino que el problema está en la escala del mercado. Por ejemplo, en Argentina, que ocupa el tercer lugar en el mercado, pero donde los afiliados no llegan a 9.6 millones, la compra del seguro de invalidez y muerte absobe casi la mitad de la comisión. En el caso de México, las comisiones se han reducido gracias a que se amplió la base de aportantes.

Sin embargo, los usuarios todavía no se ven beneficiados, pues las elevadas rentabilidades brutas que obtienen se reducen con las comisiones.

Fuente: Con información de Ulises Hernández, "Algo anda mal en el paraíso", *América Economía*, Santiago, en http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=16514&Style=15699.

organización decidan protegerse cuando cesen de laborar son muy importantes para ellos en lo personal, así como para quienes siguen estando empleados y cuya moral y productividad se ven directamente influidos por el destino de sus compañeros.

Entre los principales puntos considerados en la asesoría sobre jubilación se cuentan la asesoría financiera, la asesoría al cónyuge y la asesoría a los posibles beneficiarios de los pagos por la jubilación.

Las difíciles decisiones sobre inversiones financieras, que conllevan complicadas operaciones matemáticas y conocimientos especializados, con frecuencia escapan del ámbito de las personas que no se especializan en el área, y que pueden beneficiarse mucho de las opiniones de un experto en la materia. La asesoría a la esposa(o) del empleado, por su parte, garantiza un nivel mínimo de protección y continuidad, en caso de que el jubilado no pueda continuar ejerciendo sus funciones normales, o de que fallezca.

Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los cuales el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requisitos de ley. Al igual que en el campo de los seguros concedidos a los empleados, los gastos que pueden generarse por estos conceptos son considerables y ameritan un análisis minucioso.

Días de enfermedad y compensación por salud

Al margen de la protección que ofrecen entidades de asistencia social gubernamentales, surge en la cotidianidad una serie de problemas menores de salud que por lo común no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo. Un resfriado común o una indigestión leve son ejemplos de esta circunstancia.

Aunque algunas ausencias son ineludibles, muchas compañías enfrentan el fenómeno de las ausencias no justificadas. Para combatir el fenómeno, varias organizaciones han establecido políticas que estipulan el pago de una prima o bono semestral por asistencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado puede ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifique a su superior. En muchas organizaciones, estos dos días reciben el nombre de *días discrecionales*. Esta política tiene la ventaja adicional de permitir que el personal de diversas convicciones religiosas, políticas, etc., se ausente de la labor sin entrar en conflicto con la organización.

Actividades deportivas

Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etcétera.

Las virtudes del deporte, su benéfico efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas,

etc., no se dan siempre de modo automático, se necesita que al mismo tiempo existan ciertos niveles mínimos de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias que se establezcan y sentido común para escoger las actividades propiciadas por la empresa.

Días festivos y vacaciones

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables (como la conmemoración de una batalla histórica), que en ocasiones se combina con las tradicionales festividades religiosas, o se añaden a ellas. Por ejemplo, las festividades navideñas o la celebración de la Semana Santa siguen siendo eventos de gran importancia en el contexto hispanoamericano. Además de esto, existen también días feriados más o menos informales (como la llegada a la ciudad de un equipo que logró una importante victoria olímpica).

Estos días de asueto o ausencia consumen una cantidad importante de tiempo. Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural o religiosa de una nación (como el Día de Muertos, el Día de la Madre o el día de Acción de Gracias, por ejemplo), o cuando el día de descanso obligatorio coincide con un jueves y es muy previsible que haya alto nivel de absentismo al día siguiente, el departamento de personal puede enfrentar la difícil alternativa de imponer una asistencia impopular y poco observada, o de permitir un costoso día feriado adicional. A manera de "válvula de escape de la presión" muchas compañías optan por conceder dos días discrecionales al año, como se vio anteriormente.

Por lo general, los periodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado. Una fórmula común es sumar una semana (cinco días hábiles) a las vacaciones del empleado cuando éste cumple un año de servicios, y añadir una semana más a partir del décimo año. Las variantes son notables, sin embargo, y en todos los casos deben tener en cuenta las estipulaciones legales de cada país.

Salvo por las empresas muy pequeñas, que pueden suspender totalmente sus actividades durante el periodo navideño, por ejemplo, son pocas las organizaciones medianas o grandes que todavía optan por conceder vacaciones generalizadas a todo el personal. Siempre dentro de las disposiciones legales, es necesario mantener cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad en este campo, como en tantos otros.

En muchas organizaciones suele existir un grupo de "individuos irreemplazables", que, independientemente de las circunstancias externas, nunca abandonan la empresa y nunca toman vacaciones "obligados por las circunstancias". Este grupo evidencia la falta de capacitación y desarrollo entre las personas que les reportan. Asimismo, es probable que el programa de reemplazos y promociones no esté funcionando de manera óptima. El puesto mismo, finalmente, puede estar mal diseñado.

Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado, no sólo para disfrutar de un merecido descanso, sino para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares. En vista de los efectos benéficos de las vacaciones, muchas empresas desalientan la práctica de "guardar" días de asueto de un año a otro. Un empleado que siempre se encuentra "demasiado ocupado" para descansar constituye una indicación para el departamento de administración de capital humano de que existen uno o varios problemas latentes en ese departamento.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Un ejemplo de descanso obligatorio

Las gigantescas chimeneas de una planta procesadora de aceros fueron instaladas en 1995 en las cercanías de Morazán, Guatemala. A partir de entonces, todos los años ha ido creciendo una sólida costra de desperdicios metálicos que se adhieren a las paredes interiores, al grado que se ha reducido en 40% la capacidad de cada chimenea.

Aunque efectuar las labores de mantenimiento significa detener toda la planta, los ingenieros advierten que se puede presentar una catástrofe en caso de no hacerlo. El departamento de administración de capital humano negoció con todo el personal un periodo extraordinario de vacaciones (excepto para el departamento de mantenimiento y los operarios que eran necesarios para limpiar las chimeneas) y se procedió a practicar las urgentes reparaciones.

Ausencias autorizadas

Inevitablemente, el personal enfrenta circunstancias que requieren ausentarse de la labor durante uno o más días. Gran número de organizaciones incluye entre sus políticas conceder varios días de descanso con goce de sueldo a quienes contraen matrimonio, sufren la muerte de un familiar, se gradúan en la universidad, o ven llegar un nuevo hijo a su familia, entre otras circunstancias.

Resulta indudable que por cuidadosa que sea la planificación de las políticas de la empresa, se presentarán siempre casos no contemplados, en los que sólo una actitud flexible y humana, comprensiva pero justa, podrá dictar la norma a seguir.

Prestaciones dentro del horario de trabajo

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas diarias que se extiende de lunes a viernes. Pero, en la actualidad, muchas jornadas de ejecutivos se alargan a 10 y hasta 12 horas diarias. No así en los niveles operativos donde se sigue respetando el horario de ocho horas. Debido a esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.

Horarios flexibles

Se ha documentado bien que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia. Por ejemplo, hay personas que se sienten peculiarmente lúcidas durante las primeras horas de la mañana, en tanto otras preferi-

rían iniciar sus labores en la tarde. Incluso hay quien se inclina por las horas nocturnas. En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Flextime

Adoptado como práctica laboral en Europa por primera vez, el horario de trabajo conocido como Flextime se ha hecho popular. Mediante este sistema se elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. En vez de ello, los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa. Por ejemplo, los empleados se pueden presentar al trabajo entre las 7 y las 9 de la mañana, y dependiendo de la hora en que cada uno inicie sus labores pueden retirarse por la tarde. La empresa, a su vez, puede exigir que todo el personal labore un mínimo de determinadas horas a la semana (38 horas es común), y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario; por ejemplo, de las 9 de la mañana a las 3 de la tarde.

Aunque este sistema no siempre puede emplearse con éxito en algunas organizaciones (por ejemplo, en las compañías de manufactura), en otras tiende a obtener magníficos resultados; son muchas las oficinas que han adoptado el sistema de *Flextime*.

Participación en la labor

Un tercer sistema de administración de la jornada diaria consiste en permitir que la labor se lleve a cabo por dos personas, en vez de una. Mediante esta técnica se combi-



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

La libertad de horario motiva al personal

Un estudio conducido por el doctor Jospeh G. Grzywacz, de la Facultad de Medicina de la Universidad Wake Forest, a 3 193 empleados de una multinacional farmaceútica estadounidense, arrojó que cuando el empleado siente que tiene libertad de horario, dedica más tiempo a la relajación y a la actividad física.

La farmaceútica mantiene un programa de trabajos flexibles y horarios autorregulados en todos sus departamentos. Los empleados que ejercen estos horarios obtienen distintos tipos de beneficios en su vida laboral y personal. El estudio reflejó que 50% de ellos practica ejercicio tres veces por semana, 7.3% asiste a cursos de promoción de la salud y 18.8% realiza técnicas de relajación y reducción de estrés. Además, la mayoría puede organizar su horario para descansar lo suficiente.

"Los resultados obtenidos en el estudio muestran una relación positiva entre la flexibilidad laboral y los hábitos de vida saludables", afirma Grzywacz.

Fuente: Con información de "Flexibilidad laboral: el camino a una vida saludable", Infobae, Argentina, en http://www.infobae.com/contenidos/353826-100935-0-Flexibilidad-laboral:-el-camino-a-una-vida-saludable.

nan las labores, a distintas horas, durante distintos días, o incluso durante diferentes semanas. Así, dos personas llevan a cabo las responsabilidades que se tienen dentro de un solo puesto de trabajo.

Servicios a los empleados

Muchas compañías brindan a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de toda la organización. Entre los servicios más comunes se cuentan los de cafetería o comedor, apoyo a la educación formal, servicios financieros y servicios de carácter social.

Servicio de cafetería o comedor

Un comedor eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados.

Aparte de las ventajas que tienen en la salud de los empleados de la organización, el hecho de contar con un comedor o cafetería a nivel interno disminuye la tendencia a prolongar el tiempo concedido a la comida, porque los empleados no deben salir a un restaurante. La cafetería permite además una posibilidad de convivencia social que no se daría de otra manera.

Entre las desventajas de esta prestación deben mencionarse, además de los altos costos y las complicaciones administrativas, la cuestión de la higiene en las instalaciones y en el cuidado de los alimentos. Cuando, por una política de ahorro mal comprendida, se brinda a los empleados un servicio y una alimentación de carácter inferior, la reacción normal será de protesta, sin tomar en cuenta los cuantiosos gastos que incluso la administración mediocre de un restaurante supone.

Para evitar las dificultades administrativas y mantenimiento de un comedor, algunas empresas contratan los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales, que por una cuota determinada por comida (en muchos casos cubierta en una proporción de 60% por la empresa y 40% por el empleado) se encarga de cuanto se refiere al servicio de comedor. Un funcionario del departamento de personal puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, la higiene observada, las cantidades y calidad de los alimentos y la eficiencia del servicio en general.

Ayuda educativa

Los programas de reembolso de gastos de educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes de las empresas, pero como se estudió en el capítulo 10 sobre proyección de la carrera profesional, existe una tendencia clara a preferir los cursos directamente relacionados con las labores e intereses de la empresa. Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas directamente relacionados con su trabajo, para disminuir en proporción directa a la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.

Servicios financieros

Entre los servicios financieros que las empresas proveen a sus empleados destacan los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales.

Muchas empresas establecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía. Por ejemplo, los empleados de ciertos supermercados pueden adquirir sus víveres a precios hasta 35% inferiores al de venta al público. Los efectos saludables que esta práctica tiene para la dispersión de determinados productos entre la población en general han sido advertidos por los expertos en mercadotecnia.

La formación de asociaciones con ánimo de promover el ahorro o las inversiones a largo plazo, finalmente, sigue constituyendo una práctica común en muchas organizaciones, que en forma casi invariable registran buenos resultados. En un fondo de ahorro voluntario, por ejemplo, se puede convenir con el empleado que la empresa retendrá 6% del salario quincenal y que añadirá 4% a esa suma. El total se deposita en un banco y al final del año, cuando el empleado tiene derecho a retirar su capital, se encuentra con una cantidad considerable. Una variante es fomentar la inversión a largo plazo, para que se convierta en un suplemento de la pensión de retiro, al jubilarse el empleado. Otra política es prestar dinero al empleado a cuenta de su aguinaldo o caja de ahorro, o bien, se le descuenta a plazos por nómina.

Servicios sociales

Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón: las guarderías infantiles, agencias de cuidados a personas de la tercera edad, programas de reconocimiento de gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento de los servicios de la comunidad.

Guarderías infantiles

Dada la creciente integración de la mujer al ámbito laboral, esta prestación ha cobrado importancia, pues en la actualidad, la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o el taller a unos meses después de tener su primer hijo ha crecido considerablemente. En muchas oportunidades, la joven que acaba de tener un bebé es también un miembro clave de su equipo de trabajo, y con frecuencia su reacción fundamental cuando se le brinda la oportunidad de continuar obteniendo un ingreso es de especial lealtad hacia la organización.

Programas de reubicación

Con creciente frecuencia las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país, o incluso al exterior. A fin de alentar al candidato a aceptar una nueva ubicación y el desplazamiento a otra ciudad, las empresas suelen absorber los gastos que provoca la transferencia. Entre los gastos que se suelen incluir en este aspecto se cuentan el hospedaje en un hotel durante los primeros días, el traslado de muebles, el envío del menaje de casa a otra ciudad y el pago del depósito para obtener una casa o departamento en alquiler.

Cada vez son más las familias de nivel profesional en las que ambos cónyuges se encuentran empleados y recibiendo ingresos. En esos casos, el administrador de recursos de capital humano tiene el desafío de identificar alicientes y alternativas que permitan al cónyugue del empleado ocuparse en un campo interesante o creativo, o que proporcione una fuente de ingresos adicional.

Programas de asistencia social

Las prestaciones de suplemento de los servicios de la comunidad, finalmente, se pueden considerar muy afines a las de integración y prevención de fenómenos sociales indeseables. Una compañía con alto número de madres jóvenes puede optar por establecer un servicio de guardería infantil, en tanto otra, con población de edad más avanzada, puede establecer un programa de ayuda para la educación universitaria; entre los muchos servicios que este campo puede incluir, el único límite posible (además del financiero) lo constituyen la creatividad y el deseo de servicio de la empresa en general y del departamento de personal en especial.

Administración de prestaciones y servicios

En el pasado, la administración de prestaciones y servicios había sido uno de los puntos débiles de muchos departamentos de recursos humanos. A menudo, se debe a la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los responsables de compensación y prestaciones argentinos hablan de sus programas

Una forma de retener a jóvenes competitivos en distintas empresas ha sido la implantación de diversos y atractivos sistemas de compensaciones. En un desayuno de ejecutivos de compensación y beneficios de distintas empresas, se comentaron distintos programas. Por ejemplo:

- Telefónica Argentina ofrece una beca a sus empleados que consta de 2 500 pesos argentinos al mes durante 12 meses, 10% en tickets y 10% en bonos y 14 sueldos.
- Siemens Argentina, por su parte, ofrece a los pasantes, además de su sueldo base de 1 400 pesos argentinos, 15 pesos en vales de restaurante (por un máximo de 2 años).
- RepsolYPF (estaciones de gasolina) ofrece un sueldo mínimo de entre 1 900 y 2 500 pesos argentinos más las propinas que cobran los que atienden las estaciones de servicio; además, se contempla implantar un promagra de viernes flexible (podrán salir a las 13 hr) y vestir sport en verano. También dan licencias en caso de que un familiar se enferme (o sea que podrán faltar 75% de la jornada laboral por un máximo de 2 años y se les cubrirán los gastos de guardería si tienen niños en casa (de hasta 3 años). Y, por si fuera poco, algunas de estas empresas ofrecen automóviles asignados a gerentes o directores, préstamos, gratificaciones mensuales o anuales y gimnasios dentro de la compañía.

Fuente: Con información de "Estrategias en compensaciones y beneficios", *Los Recursos Humanos*, 5 de diciembre de 2007, en http://www.losrecursos-humanos.com/estrategias-en-compensaciones-y-beneficios.htm, consultado en 8 de diciembre de 2007.

forma poco metódica en que se expanden las prestaciones y servicios de varias organizaciones. Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato.

Como siempre resulta complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados, la buena planeación de estos servicios constituye un elemento indispensable en la estrategia general del departamento de administración de capital humano.

Problemas administrativos

El problema central en la administración de prestaciones y servicios es la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones (quizá en muchas ocasiones, como fruto de negociaciones entre la empresa y el sindicato) los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Por ejemplo, una organización que ponga en práctica programas especiales de protección para las madres y las personas a menos de cinco años de su jubilación podría encontrar que un grupo de empleados —el compuesto por los varones jóvenes— es perfectamente indiferente a la "protección" que se le brinda. Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención sólo a una fracción de los servicios que reciben. En un estudio llevado a cabo recientemente por distinguidos investigadores se determinó que el empleado promedio sólo recordaba 15% de las numerosas prestaciones que brindaban dos grandes empresas.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Por ejemplo, los obreros pueden demandar con insistencia mejor calidad en los alimentos que consumen, mientras los empleados jóvenes piden mayores instalaciones deportivas y las mujeres se inclinan por solicitar atención ginecológica de alta calidad. Con frecuencia, el resultado de todas estas presiones es un paquete poco equilibrado, junto con mayores costos para la organización.

Enfoques tradicionales

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa. Esta solución se pone en práctica mediante sesiones informativas, publicaciones internas, despliegues murales y medios similares.

Desafortunadamente, el proceso de hacer públicos las prestaciones y los servicios que proporciona la organización sólo es un método que permite atacar los síntomas y no la raíz del problema, que en el fondo es de desinterés e insatisfacción de los empleados. Peor aún: mediante esta técnica reactiva sólo se consigue aumentar los costos de administración, así como su complejidad.

Menú de prestaciones: solución proactiva

Un *menú de prestaciones* o un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a

FÁBRICA DE JUGUETES PINOCHO, S.A.			
PAQUETE NEGOCIABLE DE PRESTACIONES	MARIÁN LÓPEZ A., 30 AÑOS, CASADA, UN HIJO	ROBERTO GUZMÁN, 21 AÑOS, SOLTERO, ESTUDIANTE	ALBERTO JIMÉNEZ, 49 AÑOS, DIVORCIADO
1. Fondo de ayuda para estudios universitarios o cursos varios	10	35	0
2. Fondo de pensiones	5	0	30
3. Fondo de impulso al deporte	5	30	15
4. Guardería infantil	25	0	0
5. Cafetería o restaurante	15	15	15
6. Fondo de ahorro	20	10	35
7. Fondo para vehículo personal	20	10	5
TOTAL	100	100	100

*Note que se exceptúan las pólizas de seguro, que por su importancia la empresa consideró no negociables.

FIGURA 13-4 **Con base en que podían seleccionar servicios hasta por 100 puntos, estos empleados efectuaron diferentes selecciones de los servicios que recibirán**

sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones para un grupo amplio de empleados, por ejemplo, para ejecutivos o para asistentes administrativos. Se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho, y se permite que cada una proceda a la elección que más le convenga, como lo muestra la figura 13-4.

A pesar de que este enfoque genera costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan selecciones conforme a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación del empleado directa y activa, que les permite comprender con exactitud qué beneficios les ofrece la compañía.

RESUMEN

Los incentivos y planes de participación de utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general, vinculan el desempeño individual con pagos adicionales, en tanto los programas de participación de utilidades tienden a cubrir a determinados grupos de empleados. Estas técnicas de compensación no tradicional han adquirido difusión en años recientes como instrumentos para estimular un incremento en la productividad. También ayudan a la administración a vincular la compensación con el desempeño, al paso que permiten mejor participación del empleado. La compensación de carácter no tradicional debe considerar su objetivo, la elegibilidad, la cobertura, el parámetro para determinar el incentivo y los aspectos administrativos.

Existen muchos sistemas de incentivos. Entre ellos se cuentan los aumentos por méritos, los incrementos por

unidad de producción, los bonos de producción, las comisiones, las curvas de madurez, la compensación por conocimientos especializados y los incentivos de tipo ejecutivo. Existe también toda una gama de incentivos no monetarios.

Entre los sistemas de participación en las utilidades existe la característica común de compartir las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización con los empleados. Entre estos enfoques se cuentan los planes de participación de las ganancias en producción y los de participación en las utilidades propiamente dichos. Últimamente han tenido gran difusión los programas de reducción de costos, entre los cuales se cuentan los planes Scanlon, Rucker e Improshare.

Los servicios y prestaciones a los empleados constituyen el área de más rápido crecimiento en el campo de las compensaciones. Las empresas se han esforzado en ampliarlas para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones de los empleados y continuar siendo competitivos en el mercado de trabajo. En ocasiones, los empleados desean obtener prestaciones y servicios, más que incrementos salariales, debido a los bajos costos que obtienen en los servicios, las ventajas fiscales que ello implica, y la protección contra la inflación.

Los servicios y prestaciones se clasifican en cuatro grandes categorías: las pólizas de seguros, las prestaciones independientes de las tareas cotidianas, las prestaciones relacionadas con el horario y los servicios a los empleados. Esta diversidad representa serios problemas administrativos. El más significativo es la falta de participación de los empleados, que puede resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Actuario
Aumentos basados en méritos
Bonos de producción
Cobertura
Curvas de madurez
Deducible (en un seguro)
Días discrecionales
Flextime
Incapacidad permanente
Incapacidad temporal
Incentivos no monetarios
Incentivos por unidades de compensación
Indexación
Menú de prestaciones
Parámetros de compensación
Participación de utilidades
Plan Improshare
Plan Rucker
Plan Scanlon
Planes de participación en la producción
Pólizas de seguros
Selección adversa
Servicios sociales
Sistemas de compensación por conocimientos especializados
Sistemas de incentivos de opción a adquisición de acciones
Sistemas de incentivos vinculados a indicadores de la empresa
Vacaciones colectivas

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué son los planes de incentivos? ¿Qué son los planes de participación de utilidades?
2. ¿A qué se debe la creciente popularidad de estos sistemas no tradicionales de compensación?
3. ¿De qué manera afectan estos programas la seguridad en el empleo y la moral de los empleados? ¿Por qué?
4. ¿Qué son las curvas de madurez? ¿Cuándo se utilizan? ¿Por qué se consideran un incentivo?
5. ¿Cuáles son las características básicas de las compensaciones basadas en la adquisición de conocimientos especializados? ¿Cómo difieren de otra forma de compensación?
6. En su opinión, ¿cuáles de estos sistemas de incentivos pueden aplicarse en las empresas de su comunidad?
7. Los incentivos de tipo ejecutivo tienen en cuenta una amplia gama de factores. ¿Cuáles son los más importantes en su opinión?
8. ¿Qué es más conveniente para la empresa: un incremento en los salarios o un incremento en las prestaciones? ¿Por qué?
9. Suponga que siendo usted gerente de recursos humanos de una empresa de 120 personas recibe una solicitud formal de los empleados para cancelar las pólizas de seguro vigentes y aplicar el dinero a un

fondo para vivienda. ¿Qué estudios llevaría a cabo antes de responder? ¿Cómo decidirá la cuestión: apoyando la petición de los trabajadores o apegándose a la política anterior?

10. Haga una breve exposición sobre los servicios financieros que suelen ofrecerse al personal en las empresas de su comunidad. ¿Son suficientes? ¿Qué cambios efectuaría?
11. Su empresa contrata los servicios de una compañía especializada en cafeterías industriales. ¿Qué tarifa por alimento le parece razonable? ¿Qué puntos cuidaría usted especialmente?

CASO DE ESTUDIO 13-1
INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE MELO-RITMOS

El señor Rafael Villalobos es propietario y gerente general de Melo-Ritmos, empresa ubicada en las afueras de Lima, Perú, y especializada en la producción de grabaciones musicales. El señor Villalobos basa su filosofía de compensaciones en razón de los resultados obtenidos y no en razón del número de horas que labora el personal. Esta filosofía se refleja en varios planes de incentivos que el señor Villalobos ha diseñado en el pasado, pero dado el incremento en las operaciones y el tamaño de la empresa, el señor Villalobos ha solicitado asesoría técnica para el establecimiento de algunos programas de incentivos. En su carácter de gerente general, sugiere que se adopten las siguientes medidas:

1. En la actualidad, los ejecutivos de la empresa no poseen acciones de la compañía. Una propuesta es que reciban $1 000 por cada $1 de incremento en el valor de las acciones de la empresa con respecto al año anterior.
2. Por cada incremento de 10% en las ventas de la compañía, los obreros disfrutan de un día adicional de vacaciones. Tendrán la opción de trabajar ese día y recibir doble compensación.
3. Los obreros recibirán un bono adicional de 18 centavos por cada paquete de cien grabaciones y 3 centavos por cada paquete de cien grabaciones que despachen.
4. El personal de ventas recibirá un bono de $50 cada vez que un agente logre que un cliente nuevo empiece a distribuir los productos musicales de la empresa.

Después de leer su propuesta, el señor Villalobos le pide que exponga con toda franqueza su opinión sobre su plan. Conociendo su carácter franco y abierto, usted advierte de inmediato que necesita ser absolutamente honesto con él.

¿Qué dificultades estima usted que podría generar cada una de estas iniciativas? ¿Cuáles serían sus sugerencias? Prepare un documento de dos hojas de extensión haciendo una contrapropuesta al plan del señor Villalobos. Cerciórese de cubrir los cuatro puntos del plan que él ha presentado, pero no dude en incluir otras propuestas que considere convenientes.

CASO DE ESTUDIO 13-2
DNA RECOMBINED

Uno de los procedimientos más revolucionarios para aumentar la producción de alimento lo constituye la clonación provocada a nivel celular, que consiste en un método para la reproducción vegetal. La técnica permite que toda una población de plantas derive de un solo ejemplar. Tras obtener notables éxitos en el cultivo de naranjas y otras especies comerciales, el consorcio internacional DNA Recombined, estudia las condiciones sociales de varias áreas de Sonora, Sinaloa y Baja California, en México, para determinar la factibilidad de establecerse en el país. DNA Recombined planea iniciar una operación relativamente grande, que a nivel nacional significa la contratación de 12 ingenieros agrónomos, 45 empleados a nivel administrativo, 40 técnicos en procedimientos agrícolas y 120 obreros agrícolas.

La empresa ya ha calculado los costos de cumplir sus obligaciones legales, pero solicita su asesoría en cuanto al paquete de prestaciones y servicios que es deseable esta-

blecer, después de cumplir con las obligaciones legales. Alan Rombard, jefe del equipo de asesoría en inversiones, le ha hecho las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo conviene integrar el paquete de prestaciones?
2. ¿Cómo se compara el paquete de inversiones que usted sugiere con los que brindan otras empresas?
3. ¿Es posible ofrecer a los empleados un menú de servicios? Sea específico en su respuesta y ofrezca no menos de tres ejemplos de posibilidades específicas.
4. Dado que la compañía contrataría principalmente a personas jóvenes, ¿convendría eliminar los programas de jubilación, al menos durante un tiempo? ¿Cómo afectaría esa situación a su planteamiento de los servicios médicos?

Capítulo 14
Seguridad e higiene

Enfrentadas a la labor de equilibrar las demandas del mercado abierto, por una parte, y las protecciones de diversa índole que han decretado los gobiernos de países de la mayor diversidad geográfica y cultural, por la otra, las corporaciones modernas reaccionaron inicialmente anunciando una catástrofe y la pérdida de empleos. El resultado ha sido muy distinto en la práctica, siempre que las corporaciones han logrado mantener el equilibrio indispensable.

Doctor Jaime Janquio, Monografía inédita, verano 2001, página xxvi.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **IDENTIFICAR** los principales lineamientos de los sectores públicos en América Latina en cuanto a seguridad laboral, salud y protección del empleado.
2. **EXPLICAR** por qué es necesario que el departamento de recursos humanos adopte una filosofía proactiva en la administración de los aspectos de seguridad laboral, salud y protección del empleado.
3. **DESCRIBIR** la manera en que las organizaciones pueden disminuir los costos de los servicios de protección al empleado.
4. **DISCUTIR** los objetivos típicos de los programas de salud y protección.
5. **RESUMIR** las responsabilidades de seguridad e higiene que asumen los empleadores y las que corresponden a los empleados.

Tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en vías de desarrollo del siglo XXI sólo un número muy reducido de personas logra mantener actividades que se lleven a cabo en relativo aislamiento y que no requieran la integración de equipos laborales. Por lo general, se trata de trabajadores independientes que requieren un considerable capital operativo, o tan sólo disfruta de coyunturas excepcionales que no se extienden a la población en general. Debido a ello, la mayoría de las empresas —incluyendo las farmacias, panaderías, consultorios médicos y tiendas de barrio— han dejado de ser actividades individuales para convertirse en actividades de grupos laborales, integrados en equipos.

La mayoría de las personas se deben integrar con otras para llevar a cabo su trabajo. En algunas circunstancias se asocian y participan de las ganancias y pérdidas de sus empresas. La posibilidad de asociarse implica una aportación considerable de recursos, y cuando ello no es posible, los empleados devengan a cambio de su labor un salario, un sueldo, comisiones, pagos en especie, oportunidades especiales de compra o venta, y varias formas más de compensación.

Dada la desigualdad en el ingreso y en los recursos disponibles de los diversos estratos sociales, y en vista de los indudables casos de abuso que imperaron en varias economías regionales (y que en algunas ocasiones siguen subsistiendo todavía), los gobiernos de los países han desarrollado una estructura de protección de los derechos del empleado y el asalariado. Cuando la relación laboral no se regula de ciertas maneras, la ley del más fuerte tiende inevitablemente a imperar, y en último término la sociedad en general acaba sufriendo las consecuencias de no mantener una adecuada protección de sus sectores más vulnerables. Por ejemplo, antes de que existieran leyes que dispusieran que se compensara al trabajador cuando sufría un accidente durante su labor diaria, en último término era la sociedad en general, a través de canales como la familia, las autoridades locales y diversas organizaciones caritativas, la que debía enfrentar la responsabilidad de ayudar a la persona en dificultades.

En la sociedad moderna el empleador debe asumir considerable responsabilidad por las personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. De acuerdo con los parámetros legales de la sociedad del siglo XXI, la protección del personal es costosa y requiere dedicarle considerables recursos, pero en último término se justifica por sus efectos morales, psicológicos y económicos. El imperativo ético por una parte y la estructura legal por la otra son dos elementos que deben moderar, dirigir y caracterizar las actividades de las corporaciones modernas.

El desafío profesional del administrador de recursos humanos en este campo equivale a identificar formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva, al costo más eficiente posible para la empresa, pero rindiendo el máximo de servicios al empleado.

Entre las prestaciones legales administradas por el Estado, o juntamente con él, que se han puesto en vigor en los países de habla hispana para la protección de los trabajadores se cuentan:

- El derecho a disfrutar de cuidados médicos, incluyendo la hospitalización y los tratamientos adecuados.
- El derecho a percibir una pensión después de la jubilación.
- El derecho a recibir del Estado, o de la empresa y el Estado, una compensación adecuada para el cónyuge y los hijos o dependientes menores de edad, en caso de muerte.

- El derecho a recibir compensación cuando se sufre una circunstancia que permanentemente desahucia al trabajador.
- El derecho a percibir determinados ingresos cuando involuntariamente o sin culpa se pierde el empleo.
- El derecho a recibir protección especial cuando la labor lleva al trabajador a enfrentarse a condiciones riesgosas para la salud o el bienestar.
- En general, el derecho a disfrutar de una vida digna, en la que sean accesibles para el trabajador las comodidades razonables, así como el mundo de la cultura y el sano esparcimiento.

El administrador de recursos humanos debe considerar el hecho de que el personal empleado cuente con estos derechos o medidas de protección, pues es una forma de garantizar que se contará con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva.

La empresa moderna hace responsable al departamento de recursos humanos de verificar que se cumplan los requisitos legales. Por ejemplo, aunque en la mayoría de las organizaciones los pagos y contribuciones al seguro social del país son efectuados por el departamento de contabilidad, la función es supervisada y vigilada en distintas fases por el departamento de recursos humanos. Tanto los efectos directos indeseables e inmediatos de no cumplir con esta responsabilidad (como una multa impuesta por el incumplimiento de un requisito legal) como los efectos negativos a mediano y largo plazos (el descontento de la fuerza de trabajo, por ejemplo) dependen directamente del departamento de capital humano.

La competencia internacional, por último, determina que los mejores recursos humanos en los campos de mayor interés profesional gravitarán hacia las organizaciones que mejor puedan compensar y proteger a quienes efectúan contribuciones de interés



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Granada afilia a más

La seguridad social de una región está íntimamente ligada a cómo está su economía, por eso, los granadinos están complacidos de que haya aumentado la afiliación al Seguro Social, que en 2006 contaba con 302 400 afiliados y en noviembre de 2007 tiene 343 682, es decir, un aumento de 2.84%. Así, Granada se coloca como la provincia con mayor movimiento en la creación de empleo y afiliación a la Seguridad Social de España.

A nivel nacional, el secretario de Estado de Seguridad Social, Octavio Granados, informó que debido a la variación de la inflación, que fue de 2.1%, el Estado se ve compelido a compensar a los 7.5 millones de españoles pensionados, la suma total resultante de la compensación es 1 500 millones de euros. Este aumento beneficiará principalmente a las parejas de pensionados que viven con una sola pensión mínima.

Fuente: Con información de "El número de afiliados a la Seguridad Social sube 12% en cuatro años", Ideal, España, 14 de diciembre de 2007, en www.ideal.es/granada/20071214/granada/numero-afiliados-seguridad-social-20071214.html.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Latinoamérica: inequidad en seguridad social

De acuerdo con un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe realizado en 2006, ambas regiones son de las más inequitativas del mundo.

El estudio confirmó que 61% de los trabajadores asalariados no tiene seguridad social y 40.6% de las familias están por debajo de la línea de pobreza y no cuentan con ninguna protección social. Estos porcentajes representan 213 millones de personas, 88 millones de las cuales viven en pobreza extrema.

México aparece como una de las naciones con mayor incidencia en pobreza extrema entre la población indígena y afrodescendiente. Además, sólo 55% de sus trabajadores tiene seguridad social.

La Cepal afirma que es posible que un amplio conjunto de individuos no pueda acceder a un paquete básico de satisfactores, debido al círculo vicioso de reproducción de la pobreza, donde los jóvenes nacidos en este círculo tienen menos acceso a los mercados y a activos que les permitan superar su condición.

Fuente: Con información de Alma E. Muñoz, "Sólo 55% de mexicanos tiene seguridad social, reconoce Cepal", *La Jornada*, México, 21 de marzo de 2006, en http://www.jornada.unam.mx/2006/03/21/024n1eco.php.

esencial para la organización. En un mercado de trabajo cada vez más abierto, la organización que sabe reconocer los esfuerzos de sus asociados y que suministra mejores garantías de estabilidad y protección disfruta de un margen competitivo de importancia definitiva.

Seguridad financiera

En el contexto de la economía moderna, el trabajador o empleado depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes, las autoridades se han cerciorado de garantizar al asalariado o empleado la continuación de sus ingresos durante determinados lapsos y en ciertas condiciones. Por ejemplo, cuando una enfermedad incapacita al trabajador por tres meses, su economía se vería devastada si se suspendieran todos sus ingresos. Junto con el tratamiento médico, el trabajador requiere una continuidad en sus percepciones.

La organización, por su parte, tal vez se vería enfrentada a graves dificultades financieras y administrativas si cada que se enferma un trabajador fuera directamente responsable de velar por los intereses de su integrante. Para enfrentar estas funciones y proteger de manera adecuada al personal, la mayoría de los países cuenta con una estructura estatal de seguridad para el trabajador asalariado, que recibe en la mayoría de los casos el nombre de *seguro social* o *seguridad social*.

Seguro social

Ninguna historia social de países hispanoamericanos como México, Colombia, Argentina, Perú y varios más, podría considerarse completa si no incluye un tratamiento detallado de la historia de sus respectivos organismos del seguro social, seguridad social o la denominación específica que haya adoptado en el país.

Poderosas fuerzas se aliaron para frustrarlo e impedir su vigencia, y los trabajadores en muchas ocasiones se vieron obligados a librar difíciles batallas que les permitieran establecer sus derechos. Por ejemplo, uno de los postulados fundamentales del sector obrero durante la Revolución Mexicana fue la conquista de condiciones dignas y seguras. Al cabo de muchas vicisitudes y alternativas, el derecho a tener acceso a campos como la salud y la seguridad financiera quedó establecido en la constitución del país. Procesos similares se dieron en casi todo el subcontinente, así como en España.

Para poder cumplir sus múltiples obligaciones y operar de manera adecuada, el seguro social requiere contar con recursos considerables, los cuales provienen, casi en todos los países del mundo, de tres fuentes: las aportaciones de los afiliados, las aportaciones de las empresas y las aportaciones del gobierno. En esos casos, el seguro social ha evolucionado para convertirse en algo mucho más complejo que un mero programa de jubilaciones, siendo ésta la actividad que históricamente marcó su inicio. La figura 14-1 ilustra algunos de los aspectos que se cubren en el seguro social de la mayoría de las naciones latinoamericanas.

Con frecuencia, la información disponible sobre los beneficios y ventajas que aporta la afiliación al seguro social no es bien conocida o comprendida por el personal de una empresa. Una importante función del departamento de administración de los recursos humanos consiste en adquirir y difundir esa información a todos los niveles de la organización.

En general, todos los trabajadores de una organización están cubiertos por el seguro social, y tanto si optan por utilizar sus servicios como si prefieren recurrir a otras

El seguro social proporciona los siguientes servicios a los trabajadores afiliados a él:
• Compensación por enfermedad o accidente.
• Compensación por discapacidad permanente o por defunción.
• Tratamiento médico gratuito o subvencionado, incluyendo:
▪ Asistencia médica familiar: cirugías y tratamientos a largo plazo
▪ Atención a la mujer embarazada y al neonato
▪ Atención hospitalaria de urgencia
▪ Tratamiento y atención ginecológica
▪ Vacunaciones y servicios preventivos
• Asistencia para continuar la educación del afiliado.
• Centros vacacionales de bajo costo.
• Ayuda para la adquisición de vivienda.
• Instalación y operación de guarderías y centros de la tercera edad.

FIGURA 14-1 Beneficios del seguro social a sus afiliados

fuentes, todos deben efectuar las aportaciones que determina la ley. Estas contribuciones están directamente relacionadas con el monto de los ingresos del empleado y se calculan de manera proporcional: a mayor nivel de ingresos, mayores contribuciones. En la práctica, los empleados de ingresos de nivel medio o alto recurren con frecuencia a los servicios de carácter privado, en tanto los empleados de menores ingresos en algunas circunstancias no aprovechan las prestaciones a que tienen derecho porque sencillamente las desconocen. Corregir esta situación mediante adecuados programas de orientación y preparación es una de las responsabilidades del departamento de recursos humanos.

Al paso del tiempo, estos mecanismos sociales que el Estado pone a disposición del público se han ido haciendo más complejos, por lo cual el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo una labor interna de administración de todos los aspectos relacionados con el seguro social.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Seguro para los no asegurados

En México hay dos grandes sistemas de seguridad social, el Instituto Mexicano de Seguridad Social, que brinda servicio médico, pensiones y atención a los trabajadores asalariados no estatales, y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que da servicio médico, pensiones y atención a los trabajadores del Gobierno; no obstante que ambos sistemas atienden a la mayoría de la población trabajadora, hay un gran porcentaje que no tiene acceso a ningún sistema de seguridad social. Según el Censo de Población y Vivienda de 2000, 57.8% de la población carecía de protección social; es decir, las capas más desprotegidas de la sociedad.

Por esta razón, el Gobierno mexicano implantó un programa piloto en 2001, llamado Salud para Todos, que luego se renombró Seguro Popular, en cinco estados. Para 2002, ya abarcaba 14 entidades con 295 513. En 2005, tenía afiliadas a 3 555 977 y ya operaba en todo el país. En 2003, este programa se convirtió en ley.

Los principales objetivos del programa son:

1. Dar protección financiera a quienes carecen de ella, mediante un aseguramiento público en materia de salud.
2. Incentivar la cultura del prepago en sus afiliados.
3. Apoyar a las familias que se empobrecen cuando tienen que enfrentar gastos médicos.

El Seguro Popular se financia mediante las aportaciones de los estados y del Gobierno, además se les pide una cuota a las familias afiliadas, que se determina por un estudio socioeconómico, y se les asigna una cobertura de enfermedades y servicios. El Seguro Popular ofrece atención para 255 intervenciones médicas y 285 claves de medicamentos. En 2006, el programa ya tenía 5.1 millones de familias afiliadas y se espera que para 2010 el total de la población sin servicio esté afiliada.

Fuente: Con información tomada del sitio del Seguro Popular en www.seguro-popular.salud.gob.mx.

Cobertura y administración de los programas de seguridad social

Prácticamente todos los trabajadores de cualquier país latinoamericano están amparados por las leyes laborales de sus países respectivos. El departamento de recursos humanos suele ser el primer recurso del afiliado para resolver preguntas e inquietudes sobre el sistema.

Una primera e importante precisión es la de separar con claridad los derechos financieros de los derechos de salud. Por norma general, los derechos financieros de los trabajadores son directamente proporcionales al tiempo que han laborado y al monto de las contribuciones que han efectuado. Por ejemplo, un afiliado al seguro social que haya efectuado contribuciones durante veinte años o más tendrá derecho a compensaciones de mayor monto que el que sólo haya efectuado aportaciones durante seis meses. Al margen de los derechos financieros que lo asistan, los derechos de salud de los afiliados son iguales; por ejemplo, cuando una enfermedad de gravedad amenaza la salud de un trabajador, el seguro social ofrece el tratamiento adecuado, con independencia de las cotizaciones que haya contribuido el afiliado.

Implicaciones para el área de recursos humanos

Las implicaciones de la administración de los programas del seguro social para los departamentos de recursos humanos son múltiples. Una primera obligación del departamento consiste en explicar cómo funciona el sistema a todos los afiliados.

En algunas ocasiones, el afiliado sólo posee una idea vaga sobre las características del sistema y cómo opera. En otras, puede albergar expectativas y suposiciones que no son ciertas. En todos los casos, la confusión y la incertidumbre sobre el seguro social pueden conducir a problemas de moral, cuando no se administra adecuadamente la información.

El administrador de los recursos humanos debe tener en cuenta el fenómeno del cambio que ha operado en la población —y por ende en el campo del seguro social— a principios del siglo XXI, para poder planificar adecuadamente cómo proteger al personal de la empresa. Este cambio ha sido estudiado por varios especialistas, incluyendo a sociólogos y actuarios. Estos últimos desempeñan un papel destacado en la planificación de los sistemas de seguro social, porque sus cálculos matemáticos establecen bases financieras firmes que permiten que el sistema haga frente a las responsabilidades que se le asignan en el campo de la cobertura de los seguros de vida y enfermedad, así como en todas las áreas que se han añadido al campo original.

En América Latina, al igual que en otras partes del mundo, los sistemas contemporáneos de aseguramiento de grandes grupos demográficos tuvieron su origen en las décadas de 1920 y 1930, cuando la mayoría de la población se componía de personas muy jóvenes y sólo un pequeño porcentaje tenía 60 años o más. Basados en esa estructura demográfica, los planificadores de la época (ya se utilizaba entonces el término *actuario*) establecieron sistemas que permitían que el numeroso grupo de los trabajadores jóvenes y sanos aportara los recursos necesarios para la manutención del pequeño grupo de los jubilados y las personas que sufrían discapacidades permanentes.

La estructura demográfica de los países latinoamericanos ha ido cambiando de manera radical, porque de "países jóvenes" hemos pasado a constar de países demográficamente "maduros", con una proporción más grande de personas que cuentan entre

40 a 60 años de edad. El grupo de las personas que cuentan con más de 60 años se ha incrementado considerablemente, en tanto el número de hijos por pareja continúa en descenso. Si las tendencias se mantienen, casi todos los países latinoamericanos mostrarán una estructura demográfica muy similar a la de los países del occidente europeo y América del Norte de la actualidad, en los cuales el sector de la llamada tercera edad se ha incrementado durante las últimas décadas.

Todos los países del mundo desarrollado cuentan con un sistema de seguro social. Los países del norte de Europa tienden a cubrir prestaciones y servicios más generosos que los que caracterizan a Estados Unidos, en donde a su vez el nivel general de cobertura excede al de Japón. Hacia 2025, países como Japón, Alemania e Italia tendrán jubilados a millones de trabajadores. También en ese año, se calcula que en Estados Unidos habrá 3.3 personas económicamente activas por cada jubilado, 2.5 en Alemania y sólo 2.3 en Japón.

Este contexto conduce a una circunstancia imprevista en América Latina durante las primeras décadas del siglo pasado: en el futuro próximo habrá menos trabajadores jóvenes para mantener a más jubilados, lo cual implica cargas financieras que los sistemas tradicionales del seguro social no estaban preparados para asumir. Por estas razones, las autoridades de los países latinoamericanos se enfrentan a difíciles disyuntivas. Una opción puede ser elevar el nivel de las contribuciones y las presiones tributarias de la población, para obtener recursos que permitan seguir operando con sus características actuales los sistemas de seguro social, pero los incrementos en el campo de los impuestos no suelen ser bien recibidos en la mayoría de los casos y para ser aceptados requieren difíciles procesos políticos. La opción de reducir los servicios que se prestan a la población es igualmente difícil de poner en práctica, porque son muchas las personas que ven disminuir su nivel de seguridad social.

Es probable que cada vez sean más los países que, al igual que Chile, opten por canalizar los recursos de las contribuciones del sistema de seguridad social hacia planes de administración de fondos de retiro, como se mencionó en el capítulo 13. También otros países han incursionado en el campo de las alternativas al sistema tradicional del seguro social. En México, por ejemplo, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) constituye una respuesta creativa a las presiones que ha creado el cambio demográfico del país. Similares esfuerzos y respuestas se han dado en otras naciones del área, así como en España.

Compensación por desempleo

El mundo industrializado enfrentó una grave crisis económica durante la década de 1930, cuando gran parte de la fuerza de trabajo de países como Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos perdió sus fuentes de ingreso, dada la depresión general que afectó a la economía. Los esfuerzos que se llevaron a cabo para remediar los peores efectos de la depresión lograron que se continuara suministrando un ingreso que garantizara un nivel de vida decoroso y aceptable para las familias afectadas. En muchos aspectos, los legisladores y economistas del Reino Unido establecieron las bases de la compensación por desempleo.

La realidad económica latinoamericana, por el contrario, es muy diferente, pues en muchos países de la región no hay un sistema similar, que garantice un ingreso mínimo

razonable a los grandes sectores de la población que se ven afectados por fenómenos económicos que escapan a su control directo. Pese a ello, el administrador de recursos humanos se beneficiará al conocer los aspectos esenciales del sistema, que ha sido adoptado —con variantes— en todo el mundo desarrollado.

En esencia, en sus aspectos financieros el sistema se basa en las aportaciones de las personas afiliadas al sistema de protección social en vigencia en el país, junto con los diversos fondos de emergencia que las autoridades centrales mantienen disponibles para prever la contingencia de un nivel masivo de desempleo.

En general, todos los empleadores están obligados a participar en el sistema, salvo los que tienen sólo uno o dos empleados, en operaciones prácticamente familiares. En los países que han adoptado el sistema, el trabajador suele tener acceso a los pagos de compensación por desempleo cuando cumple dos requisitos.

El primero es que el empleado haya sido separado involuntariamente de su labor, sin que haya mediado falta de su parte. Por ejemplo, si el nivel de ventas de una empresa se reduce sustancialmente y la gerencia se ve obligada a recortar el número de sus empleados, los trabajadores que queden cesantes se ven amparados por la compensación por desempleo. Si la empresa está funcionando de manera normal y un trabajador decide separarse de su empleo de manera voluntaria, en la mayoría de los casos el trabajador no tendrá derecho a recibir compensación por desempleo. Asimismo, en los casos en que la empresa se ve obligada a dar por terminado el contrato de trabajo de un empleado debido a incumplimiento grave de su parte, como absentismo habitual o faltas al sistema de disciplina interna, el trabajador no tiene derecho a la compensación.

El segundo requisito para recibir compensación por desempleo es el de llevar a cabo un esfuerzo de buena fe para volver a emplearse. Para ello, el trabajador desempleado necesita demostrar que se encuentra en busca activa de una nueva ocupación, en cumplimiento de determinados parámetros que determinan las leyes de cada país o localidad. Por lo general, se espera que encuentre un empleo adecuado a su preparación y nivel de ingresos anterior; por ejemplo, no se obliga a un ingeniero a aceptar un puesto de colocador de ladrillos en una construcción, ni se espera que el administrador de empresas acepte trabajar en un área de mantenimiento de jardines públicos.

En el mecanismo general de la compensación por desempleo de los países desarrollados, el monto de los pagos que se hacen al trabajador que ha sido despedido sin que medie culpa de su parte por lo general asciende a una suma que no es inferior a la mitad de su salario anterior, ni superior a las tres cuartas partes. En los casos de ejecutivos o especialistas de muy alto nivel es probable que las autoridades reduzcan el monto de la compensación, que no suele exceder los niveles máximos que determina el nivel económico de la región o zona del país donde se encuentre.

Seguridad física

El inconveniente que tienen los programas de seguridad social es que son de naturaleza reactiva; es decir, responden o reaccionan a las circunstancias que se producen en el medio exterior. Por esa razón, muchas compañías se esfuerzan en identificar medidas preventivas de protección al trabajador.

Aunque se han logrado considerables avances en el campo de la seguridad industrial, todavía se producen todos los años miles de innecesarias lesiones y enfermedades

laborales que se podrían haber evitado. Desde el empleado de oficina que se lesiona los tendones de los brazos por no operar debidamente una computadora, en la posición y el ángulo adecuados, hasta el trabajador agrícola que no se protege contra el insecticida que está rociando en un plantío, nuestra fuerza laboral sigue sufriendo los efectos de la protección insuficiente, a pesar de que se han logrado avances en todos los campos.

Es un hecho que el objetivo de los administradores de recursos humanos (al igual que el de los funcionarios públicos) consiste en preservar el capital humano; en general, muy pocos profesionales estarían dispuestos a disentir cuando se afirma que uno de sus objetivos fundamentales es preservar y mantener condiciones en que la fuerza de trabajo pueda desempeñarse con seguridad, salud y bienestar general.

Cobertura y administración

Casi todos los trabajadores deben estar protegidos por la legislación general de sus países, con excepción de los individuos que trabajan de manera independiente. El trabajador puede cumplir espontáneamente los requisitos legales, pero el responsable de que se cumplan los lineamientos legales en cuanto a seguridad e higiene es el empleador. Para asegurarse de que se están cumpliendo de manera adecuada las disposiciones en vigencia, las autoridades llevan a cabo inspecciones de seguridad e higiene. Es responsabilidad de la empresa —y del departamento de recursos humanos— afrontar y satisfacer de manera adecuada estas inspecciones.

Como cabría esperar, las autoridades tienden a concentrar sus esfuerzos y supervisión en las empresas que muestran mayor índice de accidentes. Cuando una actividad



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Trabajadores toman refinería por falta de seguridad

Oxidaciones Orgánicas Oxidor, CA, es una pequeña refinería que produce anhídrido oftálico, proveniente del petróleo, que se usa para fabricar resinas, poliéster y plástico. Se considera una industria estratégica venezolana. En 1998, se declaró en quiebra y fue adquirida en 2001 por particulares por un costo de 20 millones de bolívares, aunque su valor era mucho mayor: 2 mil millones.

Según han denunciado sus trabajadores, esta administración ha incurrido innumerables veces en la violación de sus derechos, además de que la administración se niega a reconocer al comité de higiene y seguridad industrial, por lo que los accidentes laborales no se reportan a los organismos oficiales; además de otras irregularidades y violaciones a la ley. También denunciaron que cumplen horarios laborales esclavistas y la empresa no cumple con los implementos de higiene y seguridad industrial, lo cual atenta contra la salud de los trabajadores, y que la empresa no reconoce su organización sindical.

Ante tal situación de injustica, los trabajadores tomaron la refinería el 26 de septiembre de 2005.

Fuente: Con información de William Porras, "Exigen cogestión con control obrero en refinería privada Oxidor", Carabobo, 26 de septiembre de 2005, en www.aporrea.org/endogeno/n66570.html

industrial, comercial o de servicios considerada tradicionalmente de alto riesgo muestra un índice bajo de accidentes, de modo gradual es reclasificada entre las de riesgo medio, o incluso moderado y, por tanto, las empresas de ese ramo se someten a menor grado de escrutinio; por otra parte, cuando una empresa "segura" empieza a incurrir en determinados peligros y accidentes, de manera inevitable se procede a someterla a mayor y más riguroso nivel de supervisión.

Campañas de reducción de riesgos y accidentes

Como en todos los otros aspectos de su labor, el administrador de capital humano asume un papel y una filosofía proactiva en la reducción de accidentes y riesgos dentro de la empresa. De manera inevitable, las autoridades determinan que durante una actividad riesgosa es necesario no sólo adoptar ciertas medidas de precaución, sino también informar adecuadamente a los organismos competentes sobre las decisiones tomadas al respecto, estar preparados para inspecciones que el personal oficial puede llevar a cabo dentro de un calendario preestablecido o de manera sorpresiva, y asegurarse —en su caso— de que la empresa cubre de manera oportuna las multas y medidas disciplinarias que se le hayan impuesto por cumplimiento inadecuado de las normas vigentes.

Dada la naturaleza de muchas operaciones actuales, de gran complejidad técnica, el profesional de la administración de recursos humanos trabaja en estos campos en estrecha colaboración con los especialistas de la organización en las diversas facetas que pueden presentar riesgos. Por ejemplo, el profesional de la administración de capital humano no está capacitado para determinar si las calderas de una instalación están siendo bien mantenidas, y si la temperatura a que operan es la óptima, pero sí está en condiciones de contribuir positivamente a la integración de diversos grupos de trabajadores y ejecutivos que velan por la seguridad de las instalaciones y que garanticen que se cumplan diversas disposiciones. Varias de las posibilidades de aportación del equipo de administración de los recursos humanos a la seguridad física de las empresas se enumeran en la figura 14-2.

El profesional de la administración de recursos humanos contribuye a la seguridad física de los empleados al:
1. *Integrar* equipos de voluntarios, trabajadores o profesionales, para atender a las diversas necesidades de la seguridad de la organización.
2. *Verificar* que se cumplan los parámetros legales, manteniendo estadísticas confiables de los aspectos relacionados con personal y los siniestros que se hayan experimentado.
3. *Garantizar* que los paquetes de aseguramiento, cobertura de gastos médicos, hospitalización, etc., son los mejores disponibles en la comunidad.
4. *Difundir* información especializada que contribuya a elevar el grado de conciencia sobre la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo.
5. *Mantener* un adecuado clima laboral, en el cual el alto nivel de motivación de los empleados constituya una garantía adicional de que cada integrante de la organización velará por la seguridad común.

FIGURA 14-2 **Diversas aportaciones a la seguridad de la empresa del departamento de recursos humanos**

Inspecciones

Son varias situaciones las que hacen que se produzcan inspecciones en una empresa. Algunas circunstancias actúan como "banderas de atención" que alertan a las autoridades sobre la necesidad de proceder a una inspección de determinada planta o corporación. Entre ellas se cuentan:

1. *Las inspecciones llevadas a cabo por peligro inminente de catástrofe.* Cuando las autoridades detectan una circunstancia que puede producir un siniestro que afecte la salud del personal o la pérdida de vidas, o un daño grave a la ecología de la ciudad o población, es muy probable que procedan a tomar medidas inmediatas de prevención y corrección. En ocasiones, la simple apariencia de que algo no funciona bien o está a punto de causar un accidente puede provocar la inspección. Por ejemplo, una válvula que deja escapar vapor a intervalos irregulares puede ser interpretada por un lego en la materia como "una tubería descompuesta, que está dejando escapar una sustancia desconocida".
2. *El hecho de haber sufrido un accidente en el ámbito de la empresa.* Siempre que se produce un accidente en una instalación, e independientemente de si el problema fue por culpa de la empresa o no, las autoridades tenderán a visitar las instalaciones con mayor frecuencia. En estos casos, la organización se esfuerza por demostrar que se han corregido las circunstancias que creaban el peligro y que se han reforzado las medidas de seguridad. Si durante una inspección el funcionario determina que se están repitiendo las mismas condiciones que condujeron al siniestro, la empresa se enfrentará a sanciones y restricciones de su actividad.
3. *Quejas de los empleados.* Si existe descontento en la empresa o entre el personal, se abre la puerta para que las quejas —justificadas o no— se eleven a las autoridades competentes, lo cual puede en ocasiones conducir a considerables —y complicados— trámites de justificación. A veces, las autoridades no revelan el nombre del empleado que ha presentado una queja, para que no incurra en sanciones que el empleador podría imponer. La existencia de adecuados canales de comunicación ascendente constituye uno de los mejores preventivos de esta posibilidad.
4. *Clasificación de las autoridades en una categoría de alto riesgo.* Determinadas actividades industriales, como el manejo de sustancias, incluyendo gasolina y otros derivados del petróleo, las operaciones de corte y secado de carnes, los talleres de preparación de láminas de acero y varillas de tipos diversos, las operaciones forestales y varias industrias más se clasifican en esta categoría. Algunas actividades que se consideraban de alto riesgo, sin embargo, se han ido reclasificando, a medida que las organizaciones han logrado implantar niveles más altos de seguridad. Los modernos talleres de impresión, por ejemplo, en la actualidad son lugares mucho más seguros que en el pasado.

Mantenimiento de parámetros

Las normas y los parámetros que las autoridades establecen en las instalaciones para el ejercicio de ciertas actividades industriales son muy específicos y detallados. Gran parte de las instalaciones eléctricas de una oficina o de una fábrica, por ejemplo, se deben apegar a rigurosas especificaciones, que incluso regulan el tipo de cable a emplear para ciertos usos y el cable que resulta inaceptable.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cemex: premio a la seguridad industrial 2005

Para un gran corporativo como lo es Cemex, el tema de la seguridad industrial reviste principal importancia, dado el ramo al que pertenece. Por ello, han puesto en práctica varios programas e iniciativas con el fin de proteger la integridad de su personal, a través de una atención médica adecuada y de impulsar una cultura de salud integral.

Para ello implantaron un sistema global de gestión de la seguridad que consiste en una plataforma de monitoreo y seguimiento en línea, SISTER, que consta de indicadores de seguridad (capacitación, preparación para emergencias, investigación de accidentes, administración de riesgos en procesos, el premio Cemex de Seguridad, redes de comunicación y auditorías de seguridad y análisis de riesgo.

Además, coliderea el Grupo de Trabajo sobre Salud y Seguridad Industrial, que ha desarrollado lineamientos comunes y sistemas de medición, monitoreo e información del desempeño en seguridad de la industria cementera.

El índice de accidentabilidad de Cemex en 2005 fue de 1.4% en sus operaciones de cemento y 2.11% en todas sus operaciones globales. Además, su oficina en Nicaragua obtuvo el Premio de Seguridad Industrial 2005.

Fuente: Con información del sitio de Cemex, en www.cemex.com.

Aun si desde el punto de vista de los técnicos en el área los materiales que se utilizaron para determinada instalación eran adecuados, pero no los que determina la ley, cuando se presenta un accidente laboral es probable que las autoridades —y la víctima— concluyan que la empresa no cumplió lo dispuesto en los reglamentos y disposiciones en vigencia.

Por esas razones, que pueden afectar en forma negativa a la empresa, pero esencialmente porque una de sus responsabilidades fundamentales consiste en la preservación de la salud y el bienestar de los integrantes de la organización, el departamento de recursos humanos debe cuidar que se cumplan las normas de mantenimiento de seguridad, de acuerdo con los parámetros legales y con las recomendaciones y sugerencias de los expertos en el área.

Aunque la empresa mantenga las más rigurosas normas de seguridad y calidad de la protección al personal, seguirá siendo innegable que ciertas actividades conllevan un nivel de riesgo que puede ir de moderado a alto. En ocasiones ese riesgo resulta obvio para el empleado u operario; por ejemplo, el operador de un tractor, el conductor de un camión o el piloto de un avión están conscientes de que su vehículo es susceptible de sufrir un accidente grave, si no se opera con cuidado. Incluso se puede sufrir un accidente, pese a que el aparato se opere dentro de los más estrictos parámetros de seguridad.

En otras circunstancias el riesgo que implica determinada actividad o el uso de cierto equipo no resulta tan obvio para el empleado, y en esos casos se ha convertido en un imperativo ético y legal el comunicarle de manera clara y objetiva los peligros a que se expone. Por ejemplo, no necesariamente todo el personal está informado de que trabajar ante el teclado de una computadora durante varias horas al día puede conducir al cabo de cierto tiempo a daños serios de los tendones de los brazos, que permiten el movimiento de los dedos. Una persona que vaya a operar una computadora durante la mayor parte de la jornada diaria se beneficiará de una advertencia clara y honesta sobre el peligro a largo plazo que representa para su salud el operar un aparato que en apariencia es perfectamente inofensivo.

Mantenimiento de registros

El departamento de recursos humanos —o el área de relaciones industriales, en su caso— deben mantener cuidadosos registros de todos los incidentes, fatales o no, intencionales o no, y costosos o no, que se produzcan dentro del ámbito de la empresa, y en ocasiones incluso cuando ocurren fuera de ella. Estos registros se utilizan tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, los registros y estadísticas sobre accidentes permiten a los expertos en seguridad detectar las tendencias actuales, las causas que han provocado los acci-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Medidas de seguridad en la donación de sangre

Los hospitales de la ciudad de Barranquilla, Atlántico, Colombia, sufren una fuerte escasez de sangre, y las autoridades departamentales han organizado una campaña de donación que permite salvar muchas vidas durante diversas operaciones quirúrgicas.

El personal encargado de extraer y manipular la sangre de los donantes está compuesto de enfermeros y enfermeras profesionales, bajo la supervisión de un médico, y por esa razón los organizadores no consideran que sea imperativo explicar con detalle a este grupo experimentado que el contacto directo con la sangre de los donantes expone a un individuo sano a contraer diversas enfermedades. En el caso de este grupo, un breve recordatorio es suficiente.

En el caso de los numerosos grupos de voluntarios que han acudido a colaborar en el esfuerzo de persuadir al público a donar sangre, sin embargo, la situación es diferente, por lo cual las autoridades médicas insisten en hacer una exposición cuidadosa de todos los riesgos en que estas personas pueden incurrir al manipular agujas, bolsas con plasma, llevar cuentas y rellenar formularios cerca de los depósitos de sangre.

Un funcionario del hospital comentó en voz baja la preocupación que le provocaba el programa de explicación de riesgos, argumentando que tal vez la campaña de concienciación sólo tendría el efecto de reducir el número de voluntarios, bajar la moral, alargar las horas de labor y elevar los costos de la campaña. El doctor Domínguez respondió de inmediato: "¿Y qué efecto, en su opinión, tendría el hecho de que uno de nuestros voluntarios contrajera por contacto con la sangre donada una enfermedad como el sida?"

dentes y las posibles maneras de evitarlos en el futuro. A nivel externo, los registros documentan ante las autoridades los esfuerzos y programas que se han puesto en práctica para garantizar que —dentro de parámetros razonables y sancionados por la ley— la salud de los integrantes de la empresa no se vea afectada adversamente por la labor.

Un inspector experimentado detecta con facilidad todo intento de falsificación o manipulación de los registros de seguridad de la empresa. Una manipulación de esos documentos equivale a una falla ética y profesional inaceptable, así como a una participación activa en la preservación de circunstancias que pueden incluso llegar a costar la salud —y hasta la vida— de otra persona.

Nuevas tendencias en seguridad e higiene

En la actualidad, los estudios en materia de seguridad e higiene están orientadas no sólo a los aspectos de seguridad industrial o ergonómicos en las organizaciones, conceptos suficientemente abordados en este capítulo. Otros factores importantes son los psicosociales en el trabajo y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social como los relacionados con la ecología.

Factores psicosociales en el trabajo

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido en aumento. Estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en las interacciones entre el trabajo, su ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por un lado, y por otra parte, las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y, desde luego, la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de

la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

a) Desempeño profesional:

- Trabajo de alto grado de dificultad
- Trabajo con gran demanda de atención
- Actividades de gran responsabilidad
- Funciones contradictorias
- Creatividad e iniciativa restringidas
- Exigencia de decisiones complejas
- Cambios tecnológicos intempestivos
- Ausencia de plan de vida laboral
- Amenaza de demandas laborales

b) Dirección:

- Liderazgo inadecuado
- Mala utilización de las habilidades del trabajador
- Mala delegación de responsabilidades
- Relaciones laborales ambivalentes
- Manipulación o coacción del trabajador
- Motivación deficiente
- Falta de capacitación y desarrollo del personal
- Carencia de reconocimiento
- Ausencia de incentivos
- Remuneración no equitativa
- Promociones laborales aleatorias

c) Organización y función:

- Prácticas administrativas inapropiadas
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad
- Trabajo burocrático
- Planeación deficiente
- Supervisión punitiva

d) Tareas y actividades:

- Cargas de trabajo excesivas
- Autonomía laboral deficiente
- Ritmo de trabajo apresurado
- Exigencias excesivas de desempeño
- Actividades laborales múltiples
- Rutinas de trabajo obsesivo
- Competencia excesiva, desleal o destructiva
- Trabajo monótono o rutinario
- Poca satisfacción laboral

e) Ambiente de trabajo:

- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Exposición a riesgo físico constante
- Ambiente laboral conflictivo
- Trabajo no solidario
- Menosprecio o desprecio al trabajador

f) Jornada laboral:

- Rotación de turnos
- Jornadas de trabajo excesivas
- Duración indefinida de la jornada
- Actividad física corporal excesiva

g) Empresa y entorno social:

- Políticas inestables de la empresa
- Ausencia de corporativismo
- Falta de soporte jurídico por la empresa
- Intervención y acción sindical
- Salario insuficiente
- Carencia de seguridad en el empleo
- Subempleo o desempleo en la comunidad
- Opciones de empleo y mercado laboral

Manejo del estrés laboral

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. La idea principal consiste en identificar los agentes causales del estrés y lograr que el trabajador sea consciente de ellos, mostrarle las posibilidades de solución de la situación o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo. Es importante mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información del estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores, con el fin de ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema.

Medidas organizacionales

En el manejo colectivo de los factores que causan el estrés, el criterio predominante consiste en reducir al máximo las situaciones generadoras de tensión dentro de la empresa. Las acciones se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas que permitan desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La epidemia global

De acuerdo con un sondeo conducido por el Centro de Medicina Preventiva del Hospital Albert Einstein, la mayoría de los ejecutivos modernos están muy cerca de padecer riesgos graves de su salud. Así, 20% de los directivos está a punto de sufrir enfermedades cardiovasculares, y mientras más se sube de nivel también el porcentaje de riesgo. Según el sondeo, los presidentes y vicepresidentes brasileños tienen 50% de posibilidades de tener altos índices de LDL o colesterol malo, y otros ejecutivos de menor nivel tienen 35% de posibilidades.

El Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud afirman que los problemas del corazón serán la principal causa de muerte en 2020. "Las personas que están sometidas a un estrés agudo incrementan la capacidad de agregación de plaquetas, haciendo que la sangre se vuelva más espesa", revela el Instituto Cardiovascular de Bueno Aires.

Y es que la mayoría de los ejecutivos en las organizaciones modernos pasan 12 o más horas por día trabajando, se llevan trabajo a casa, no disfrutan por completo sus vacaciones, no tienen tiempo para hacer deporte, toman café en exceso, restan tiempo a su familia y están sujetos a una presión constante. De hecho, se ha catalogado al estrés como la epidemia global que se contagia por la competencia.

Aunque las empresas ya han tomado cartas en el asunto, todavía falta mucho por hacer. Según una encuesta internacional a 7 000 dueños de empresas en 30 países, muestra que 57% de los empresarios en el mundo sienten un estrés mayor que en 2005. Este estudio pone a México y Argentina en los lugares 13 y 19, respectivamente, entre los más estresados.

Fuente: Con información de Francisca Vega, "¡No hay salud!", *América Economía*, Santiago de Chile, núm. 333, 24 de noviembre-7 de diciembre de 2006, pp. 28-31.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

RESUMEN

Las autoridades de los países han establecido sistemas que protegen al personal de las empresas y que en última instancia velan por los intereses de la sociedad. Los diferentes gobiernos tienen entre sus objetivos principales garantizar y prolongar la seguridad financiera y física de la población económicamente activa del país, lo cual constituye un elemento esencial de la estabilidad social.

La seguridad financiera y física de los trabajadores asalariados se garantiza mediante sistemas de seguridad social. Entre los servicios que brinda el seguro social a sus afiliados se cuenta la prestación de servicios médicos, atención ginecológica, ayuda de vivienda, pensiones y jubilaciones, y varios más.

La seguridad física de los integrantes de la organización constituye un elemento de la más alta prioridad para los empleados mismos, la empresa y las autoridades. El profesional de los recursos humanos participa de manera activa en la verificación de las medidas de seguridad, el proceso de proporcionar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y la salud de los integrantes de la organización.

Dado el cambio demográfico y la mayor proporción de personas de edad adulta o avanzada en la población latinoamericana de inicios del siglo XXI, el administrador de recursos humanos enfrenta significativos desafíos para garantizar que los integrantes de la empresa logren un nivel razonable de protección y estabilidad, por lo cual debe recurrir de continuo a la creatividad y al proceso de aportar soluciones nuevas a problemas que son muy antiguos.

Un factor clave en la salud laboral es el efecto del estrés, pues representa un claro indicador directo del grado de salud propio de cada organización social, de su estructura, de sus empresas, relaciones, medios y modos de producción.

En la actualidad, es esencial la participación de las empresas y empleadores, con objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados.

Las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a favorecer un clima organizacional mejor que propicie el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Actuarios-actuaría
Compensación por desempleo
Estrés
Estructura demográfica
Inspección oficial
Manejo del estrés
Nivel de cobertura
Países de población joven
Países de población madura
Pensión por jubilación
Población económicamente activa
Protección de la población económicamente activa
Registros y estadísticas confiables de accidentes
Seguridad social
Seguro social
Variación en la composición demográfica

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. En su opinión, ¿es conveniente que los gobiernos establezcan medidas de protección de la salud y la estabilidad financiera de los trabajadores? ¿Sería preferible reservar esa función para las distintas empresas privadas, o a cada individuo? ¿Por qué?
2. Desde su punto de vista, ¿cómo funciona el sistema del seguro social en su país? ¿Qué aspectos le parece a usted conveniente que se modifiquen y qué aspectos le parece conveniente mantener en vigencia?
3. Si después de su graduación usted opta por trabajar como funcionario profesional del seguro social de su país, ¿qué medidas tomará para dar a conocer a nivel del público la labor que se lleva a cabo en el organismo?
4. Dado el cambio demográfico latinoamericano, ¿optaría usted por incrementar los impuestos actuales para mantener el nivel de los servicios del seguro social? ¿Sería mejor reducir el nivel de los servicios que se brindan a la población? ¿Cuáles son otras posibilidades, a juicio suyo?
5. ¿Cuál empresa de su comunidad sobresale por sus políticas adecuadas de protección de la seguridad física y financiera de sus trabajadores? ¿Cuál considera usted que es la que padece mayor nivel de accidentes?
6. ¿Cómo promovería usted la conciencia sobre prevención de accidentes en una empresa en que se registra un alto índice de desobediencia de normas como la prohibición de fumar en determinadas áreas? ¿Qué opina sobre el clima de trabajo y la moral de una empresa en la que se ignoran las normas de seguridad?
7. ¿Considera que la información sobre las estadísticas sobre accidentes sufridos en la empresa se debe mantener confidencial, o que es necesario hacerla circular por toda la empresa? Si en una empresa se corrige el potencial de que se produzca un siniestro, ¿opina que es conveniente informar sobre el particular a las autoridades? ¿Por qué?
8. Cuando un inspector de un organismo oficial visita un área de ingeniería y hace comentarios sobre diversas necesidades de carácter técnico, ¿considera que en su calidad de profesional de la administración de los recursos humanos usted está exento de analizar y cumplir lo que ha pedido el inspector? ¿Qué aspectos le competen a usted directamente?

CASO DE ESTUDIO 14-1
ADMINISTRACIÓN DEL SEGURO SOCIAL EN PERSIANAS VENECIANAS

Aunque de aparente sencillez técnica, las persianas de uso común en el hogar y en la industria han ido sufriendo importantes cambios y modificaciones. Gran parte del crecimiento en ventas que se experimenta en la industria deriva del sector de productos nuevos, que ha sido muy dinámico en la comunidad, gracias en gran parte a los extraordinarios avances de Persianas Venecianas, empresa que se inició como modesta operación familiar y que en la actualidad agrupa ya los esfuerzos de 420 personas en la planta de producción. Exceptuando al grupo administrativo, de nivel profesional, la mayor parte del personal de Persianas Venecianas se compone de personas jóvenes de considerable habilidad manual y mecánica, y cuyo nivel de escolaridad oscila entre el cuarto y el décimo año de instrucción básica.

Por desgracia, la empresa ha experimentado durante los últimos dos semestres una considerable tasa de rotación de personal, motivada en gran parte por las desacertadas políticas de la administración anterior. La gerencia general ha dispuesto un giro completo en las normas, que a partir de este momento serán de transparencia y comunicación directa con el personal. En el pasado reciente, un importante foco de descontento fue la falta de información sobre el seguro social. Su jefe directo le pide que prepare una campaña de información y administración del seguro social en la empresa, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos.

1. Prepare un instructivo de cuatro páginas de extensión, de lectura sencilla y comprensión fácil, en el cual se

informe a cada trabajador (dentro de los lineamientos legales de su país):

a) Exactamente cuánto se espera que contribuya mensualmente al seguro social cada trabajador, suponiendo un ingreso de 4 veces el salario mínimo vigente en la ciudad donde radica.
b) Exactamente cuánto dinero contribuye la empresa mensualmente por cada trabajador, suponiendo que gana al menos 4 veces el salario mínimo vigente en la ciudad donde radica.
c) Cuáles son los derechos generales que adquiere un trabajador al afiliarse al Seguro Social.

2. Proponga una estrategia general de presentación al personal de la información que se desea comunicarle a cada persona sobre el seguro social, que se contiene en su folleto de cuatro páginas. Usted puede optar, por ejemplo, por llevar a cabo tres reuniones generales en el salón principal de la empresa, que tiene capacidad para 120 personas, o por reuniones de grupos más pequeños. Considere alternativas, incluyendo la posibilidad de que la información se distribuya por medio de representantes de los trabajadores, en círculos de cuatro a cinco personas. ¿Cuánto tiempo de cada integrante del personal considera usted necesario que se dedique a esta labor?
3. Dado que un alto porcentaje del personal de la empresa se compone de hombres y mujeres jóvenes, muchas personas se encuentran en la etapa de iniciar una familia. ¿Qué respuesta daría usted a las siguientes preguntas?

a) ¿El seguro social de la comunidad puede proporcionar asistencia médica general durante el embarazo de una afiliada?
b) ¿Hasta qué fase del embarazo es necesario que trabaje la afiliada? A partir del momento en que se retira para tener al bebé, hasta que se reintegra al trabajo, ¿quién cubre su salario? ¿Cuánto dura la incapacidad? ¿Puede haber variantes por motivos de salud?
c) ¿Qué gastos cubre el seguro y qué gastos no cubre cuando se presentan complicaciones en el curso del parto? Específicamente: ¿cubre el seguro el costo de una operación cesárea?
d) Cuando no es posible que la madre amamante al recién nacido, generalmente los hospitales proporcionan leche gratuita para consumo del neonato. ¿Hasta qué edad del niño se prolonga ese servicio del hospital?

CASO DE ESTUDIO 14-2
PLANES DE CONTINGENCIA PARA MUEBLERÍA SIGLO BARROCO*

Los 980 empleados y trabajadores de Siglo Barroco suministran diversos artículos de alta ebanistería y carpintería para el mercado interno, así como para el mercado internacional. Además de su excelente línea de productos, la empresa depende también en gran medida de sus sistemas de distribución y entrega. Los departamentos de ventas y producción de la empresa se inspiran en el principio de que "es preferible no hacer el pedido, a quedar mal en la fecha de entrega de un mueble". Durante años la empresa ha mantenido un excelente desempeño en el cumplimiento de sus órdenes de entrega a sus clientes.

Hace exactamente dos días, a las 3:45 de la tarde, las labores de Siglo Barroco se vieron interrumpidas por el incendio que se presentó en las instalaciones de Llantas de Campaña, empresa situada en la manzana contigua del mismo lote industrial. La conflagración se presentó en el depósito de la empresa vecina, donde se almacenaban miles de llantas listas para ser distribuidas. A esa hora, las unidades locales de bomberos estaban atendiendo otra emergencia en un sitio relativamente lejano, y para cuando pudo presentarse el primer destacamento al lugar del siniestro, el fuego había cobrado fuerza. Obligados por las circunstancias, los bomberos tuvieron que inundar una parte considerable de las instalaciones, provocando de esa manera daños adicionales a la propiedad de Llantas de Campaña. Afortunadamente, no hubo pérdida de vidas, pero la desafortunada empresa vecina a Siglo Barroco debe suspender sus actividades normales durante dos meses y medio.

El ingeniero Rolando Villanueva, gerente general de Siglo Barroco, lo cita de manera urgente, como gerente del área de relaciones industriales, y le pide que presente a la mayor brevedad respuestas para las siguientes preguntas.

* Mucha información al respecto está disponible al público en el ministerio o secretaría del trabajo y previsión social de su país.

1. Ha quedado demostrado que no podemos depender por entero de los bomberos de la localidad, pero tampoco disponemos de los recursos para sustituirlos por completo. Necesitamos establecer una brigada de combate de incendios menores y medianos. En caso de un incendio grave, nuestros hombres deben estar en condiciones de contener el fuego hasta que lleguen refuerzos.

   a) ¿Cómo procedería usted a integrar un equipo de no menos de 14 bomberos voluntarios, y un máximo de 25? Especifique la manera en que usted comunicará al personal la posibilidad de ser bombero voluntario, incluyendo los requisitos que estima necesarios para cada uno de los integrantes de la brigada especial.
   b) ¿Qué frecuencia recomendaría usted para las prácticas de la brigada de bomberos voluntarios, y cómo obtendría usted un capacitador adecuado?
   c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere usted que adopte la empresa para los integrantes de la brigada de bomberos voluntarios?

2. Durante el incendio de Llantas de Campaña el ingeniero Villanueva notó con sorpresa y preocupación que el personal de Siglo Barroco actuó de manera confusa y desordenada, porque no contaba con preparación específica para un caso de siniestro.

   a) ¿Cómo comunicaría usted al personal cuáles son las rutas de escape en caso de siniestro?
   b) ¿De qué manera puede usted contribuir a prevenir que cunda el pánico en las oficinas corporativas, para evitar que se produzcan estampidas desordenadas?
   c) ¿Conviene llevar a cabo simulacros de desastre? Específicamente ¿cómo los prepararía y cómo los llevaría usted a la práctica?

3. Además de contar con una brigada de bomberos voluntarios, es conveniente estudiar la posibilidad de establecer un comité o equipo de primeros auxilios que apoyaría la labor de la brigada de bomberos voluntarios y ayudaría a las víctimas hasta que llegaran los paramédicos al lugar del accidente, o hasta que se pudiera transportar a los lesionados al hospital más cercano.

   a) ¿Cómo procedería usted a integrar un equipo de primeros auxilios de no menos de 14 voluntarios y un máximo de 25? Especifique la manera en que usted comunicará al personal la posibilidad de ser voluntario para este equipo, incluyendo los requisitos que estima necesarios para cada uno de los integrantes del equipo especial.
   b) ¿Qué frecuencia recomendaría usted para las prácticas del equipo de voluntarios de primeros auxilios, y cómo obtendría un capacitador adecuado?
   c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere que adopte la empresa para los integrantes del equipo de voluntarios de primeros auxilios?

CASO DE ESTUDIO 14-3
INSPECCIÓN DE HOJALATAS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.

Cuando el equipo de inspectores de la Comisión de Seguridad Laboral se presentó a la empresa Hojalatas Industriales, S.A. de C.V., el lunes por la mañana, el guardia de seguridad, en la entrada principal, informó al jefe del equipo que el licenciado Cevallos, presidente de la empresa, estaba de viaje, y que el gerente general, Licenciado Hinojosa, "no podía atenderlos porque se encontraba en una reunión muy importante". Otro tanto acontecía con el gerente del departamento de recursos humanos, Martín Gómez de la Serna, así como con el director de la planta.

El jefe del equipo de inspectores se limitó a contestar de manera seca que el grupo sencillamente pasaría a la planta, de acuerdo con los términos de la carta oficial que habían enviado con oportunidad a los dirigentes de la empresa, y en virtud de encontrarse en cumplimento de sus funciones oficiales.

Por último, el supervisor de turno —quien tiene poca experiencia en el área y no estaba preparado para el caso— condujo al equipo de inspectores a visitar varios departamentos operativos. Ya predispuestos negativamente por el incidente a la entrada de la fábrica, los inspectores descubrieron varias irregularidades menores en las operaciones de la planta, incluyendo algunos aspectos de menor relevancia en lo tocante a mantenimiento de algunas cortadoras de metal. Al marcharse, el jefe del equipo de inspección comentó al supervisor que —como iba a con-

firmar ese mismo día por escrito— los funcionarios volverían a la semana siguiente, esperando que se hubieran corregido las irregularidades que habían encontrado.

Cuando se enteró de lo ocurrido, a la mañana siguiente, el licenciado Cevallos convocó a una reunión urgente. Para su asombro, todos los ejecutivos de alto nivel habían estado en conocimiento de que el equipo de inspección iba a visitar las instalaciones de la empresa, pero ninguno consideraba que fuera su responsabilidad directa atenderlos y dar curso a sus solicitudes. El gerente general opinaba que la responsabilidad era de la sección de recursos industriales, en la cual se pensaba que la función correspondía al gerente de la planta, quien a su vez estimaba que era el licenciado Cevallos quien debía estar presente.

El licenciado Cevallos cortó la discusión de manera perentoria. "A partir de este momento el área de relaciones industriales queda encargada de coordinar y supervisar todo lo referente a inspecciones de la planta por parte de diversos organismos oficiales. Eso incluye, por supuesto, la preparación para la nueva visita que vamos a tener la semana entrante. Licenciado de la Serna, tengo varias preguntas para usted. Consulte lo que sea necesario con el personal correspondiente, pero asegúrese de tener un reporte para mi atención para pasado mañana. Pase usted copia de su reporte al gerente general."

1. ¿Qué recomendaciones y medidas sugiere usted para programar futuras visitas por parte de los equipos de inspectores como el que vino a la empresa el día de ayer? Esboce una política al respecto. Recuerde que lo bueno, si breve, es doblemente bueno. Su política no puede extenderse más allá de una sola hoja.
2. Por supuesto, ya que los inspectores nos hicieron notar que hay varios aspectos menores que es necesario corregir, usted debe cerciorarse de que ése sea el caso. Las cortadoras de metal, obviamente, deben estar en buenas condiciones para el lunes próximo. Note, sin embargo, que hasta este punto sólo hemos adoptado medidas reactivas. ¿Qué medidas proactivas recomienda usted que adoptemos?
3. Prepare una carta a la dependencia oficial, asegurando que lo ocurrido fue una excepción y no la regla, y que para su próxima visita los funcionarios encontrarán un equipo de ejecutivos que tendrán el mayor gusto en acompañarlos en el curso de su inspección. Por cierto: ¿Qué aspectos considera usted que es posible que cubra la nueva inspección? Enumere no menos de tres campos generales, y comente cómo se va a preparar para cada uno.
4. Dé no menos de dos sugerencias sobre maneras en que el área de relaciones industriales puede hacer seguimiento a las recomendaciones de los inspectores. Tenga en cuenta que las acciones correctivas físicas las van a llevar a cabo otros departamentos, y que en este campo su función va a ser básicamente de verificación.

QUINTA PARTE

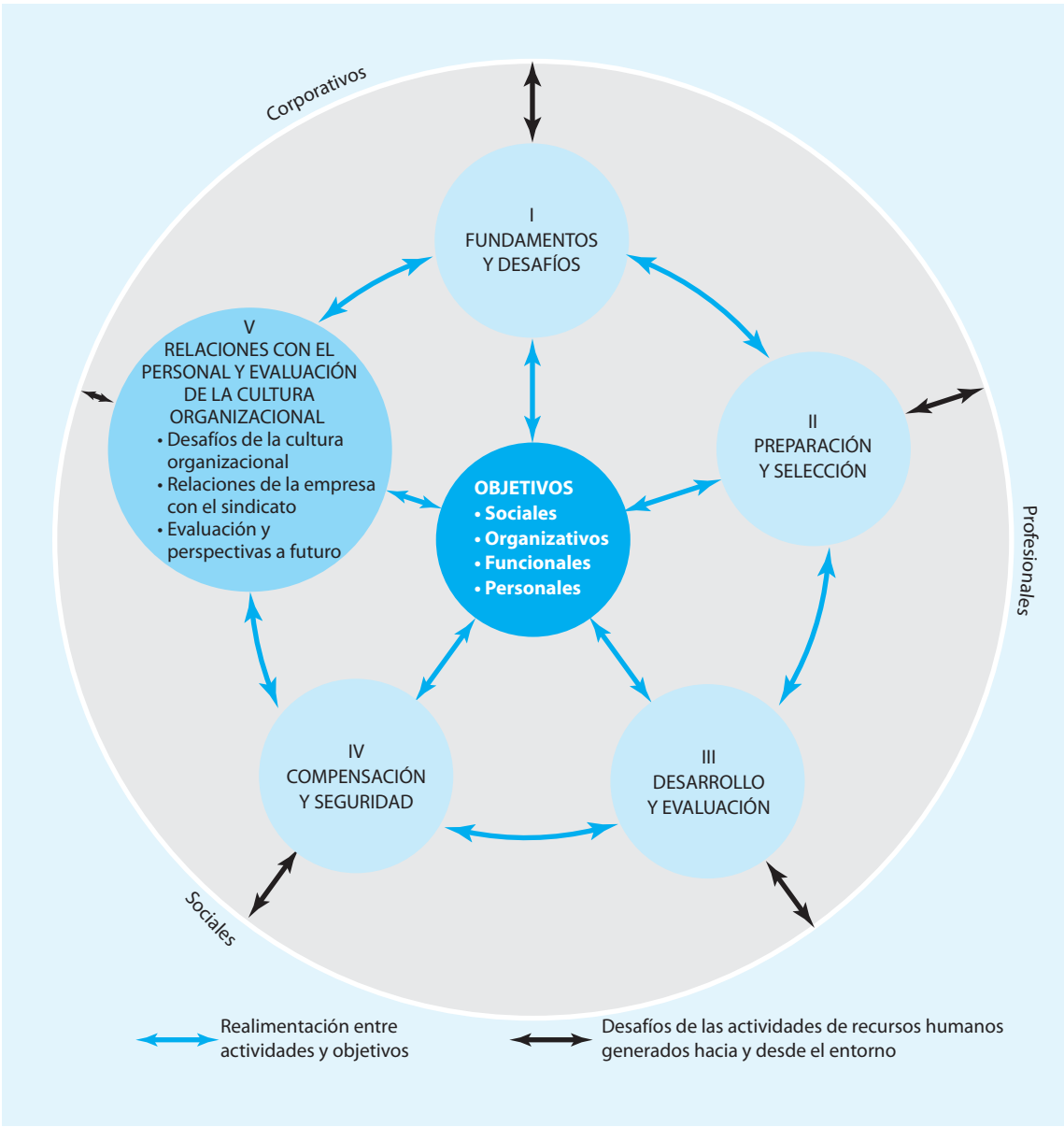
Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

15. Desafíos de la cultura organizacional
16. Relaciones de la empresa con el sindicato
17. Evaluación y perspectivas a futuro

La cultura de una organización se refiere a las creencias y valores que comparten los miembros que la integran, a sus costumbres y normas de comportamiento en su clima laboral. El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento. Los departamentos de capital humano con filosofía proactiva contribuyen a crear un ambiente donde la fuerza de trabajo alcanza su potencial, gracias a una buena relación con la empresa. Cuando existen sindicatos, las relaciones con el personal presentan nuevos desafíos de carácter legal y humano.

Al ayudar al personal a enfrentar sus desafíos en forma eficiente y ética, el departamento de capital humano contribuye a que la organización cumpla sus responsabilidades, tanto con el personal como con la sociedad.

Los últimos tres capítulos de esta obra describen la función del área de recursos humanos, también llamado capital humano en las relaciones de la empresa con el personal, se trate o no de una entidad sindicalizada. Aunque las labores del departamento de capital humano incluyen a todos los integrantes de la organización, el éxito del gerente de recursos humanos depende de las relaciones que establezca con los gerentes de los demás departamentos. Las auditorías le permiten obtener realimentación sobre el desempeño propio y sobre opciones futuras de cambio.


Corporativos
I
FUNDAMENTOS
Y DESAFÍOS
II
PREPARACIÓN
Y SELECCIÓN
III
DESARROLLO
Y EVALUACIÓN
IV
COMPENSACIÓN
Y SEGURIDAD
V
RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
• Desafíos de la cultura organizacional
• Relaciones de la empresa con el sindicato
• Evaluación y perspectivas a futuro
OBJETIVOS
• Sociales
• Organizativos
• Funcionales
• Personales
Profesionales
Sociales
Realimentación entre actividades y objetivos
Desafíos de las actividades de recursos humanos generados hacia y desde el entorno

Capítulo 15

Desafíos de la cultura organizacional

La educación de una nueva generación acorde con las nuevas condiciones laborales —capaz de altos niveles de colaboración y de participar activamente en el intercambio instantáneo de ideas, conceptos e información—, presenta considerables desafíos intelectuales y técnicos. La tecnología de la información continuará revolucionando el mundo del trabajo en formas hoy inimaginables.

J. Randall Mcdonald
Nueva York, 2003.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** por qué hay tanto interés en la actualidad por mejorar la calidad de la vida laboral.
2. **DESCRIBIR** el papel del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad de la vida laboral.
3. **DISCUTIR** las formas comunes de comunicación ascendente y descendente que se utilizan en los departamentos de recursos humanos.
4. **IDENTIFICAR** el balance que debe existir entre la producción y la calidad de la vida laboral para lograr altos niveles de productividad.
5. **EXPLICAR** la forma en que funciona la disciplina progresiva.
6. **DISCUTIR** las diferencias que hay entre la disciplina preventiva y la correctiva.

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen "buen ambiente" y otras que lo tienen "malo". Por desgracia, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con frecuencia, la dirección se empeña en obtener la colaboración *pasiva y repetitiva* de varias personas, pero poco se han preocupado por conocer las ideas que esas personas pueden aportar. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados no se tomaban en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituir con reglas rígidas y casi nada de trabajo en equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Aun ahora, el mundo no se ha repuesto del avasallador ingreso a la economía global de una nación que apenas ayer formaba parte del Tercer Mundo. La marcha de China ha causado profunda impresión en todos los campos. Son pocas las áreas de la actividad industrial moderna en la que no destaque el inmenso esfuerzo de los ciudadanos de la República Popular China. Como en cualquier otro país, existen hondas diferencias entre una y otra organización, salvo por un aspecto: el interés casi obsesivo que los dirigentes conceden a la calidad del clima laboral.

Otras naciones, que antes se ubicaban a la cabeza del avance industrial, han tenido que enfrentar el desafío chino en áreas casi inimaginables hace 20 años. Los competidores se han visto obligados a concluir que la competencia no se libra únicamente en el nivel de las máquinas, la materia prima y los recursos técnicos, sino de manera primordial en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

Sam Camens, quien fuera vicepresidente del principal sindicato del acero en Estados Unidos, ha resumido la situación de su país en declaraciones que por su vigor y comprensión de la situación se amoldan al caso latinoamericano.

> Durante décadas, la industria del acero operó básicamente como una institución autocrática. Dicho en forma llana, a los trabajadores se les contrataba para que hicieran exactamente lo que les ordenara el supervisor, sin preguntar ni dudar. Un buen trabajador era el que a diario se presentaba a trabajar, puntual, obediente, que no se quejaba.
>
> En esta forma, un obrero de la industria del acero aprendía rápidamente que no era más que un número, contratado para trabajar, sin derecho a utilizar su experiencia o su creatividad o de alcanzar su deseo de participar. Al trabajador se le privaba de su dignidad y de su orgullo.
>
> El trabajador deseaba confiar en el sistema democrático, pero lo confundía la ausencia de democracia industrial en su lugar de trabajo, durante la mayor parte de su vida laboral.
>
> En la actualidad, esta falta de satisfacción con el trabajo se combina con el temor creciente a más despidos y cierres de plantas, lo cual se ha traducido en la separación que experimentan respecto a su compañía, sin ningún interés en la producción y la calidad de su producto.

El problema se ha tornado más agudo debido a que los trabajadores del acero contratados durante las dos últimas décadas son parte de la nueva generación, con actitudes culturales cambiantes y que exigen más de la vida que un puesto de trabajo que los priva de su dignidad. Solicitan un trabajo que ofrezca satisfacción a cambio de la aportación personal y la convicción de haber contribuido con algo más que sudor y cansancio en el proceso del trabajo.

La crisis del acero, combinada con el deseo de los trabajadores de obtener satisfacción de su trabajo, así como dignidad, nos ha dado la oportunidad de dar un paso de gran trascendencia. Debido a esta situación, los directivos de la industria del acero han concluido, finalmente, que el liderazgo autocrático no promueve la productividad y que es imposible que por decreto el personal se ocupe de la calidad o de la producción.

Cada vez más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral de los empleados, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del clima laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización, que es el tema del capítulo anterior.

La función del departamento de recursos humanos

La función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos es responsabilidad sólo de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más; aunque apoyado por la dirección.

Apoyo de la gerencia

Una de las funciones esenciales del departamento de recursos humanos en el fomento de un adecuado clima laboral es obtener el apoyo de los gerentes claves. El apoyo de los directivos —en especial de los que integran la cúpula del mando— es un prerrequisito imprescindible para impulsar los programas de mejora del clima laboral.

Muchos directivos tienden a considerar que "están demasiado ocupados" o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea desprovista de importancia. La realidad es muy diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son notablemente superiores a los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación.

Motivación individual y satisfacción en el trabajo

Cuando existe apoyo de todos los niveles gerenciales y en especial de la cúpula directiva, los departamentos de recursos humanos de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del clima laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del per-

sonal como ciertos logros financieros, el departamento de recursos humanos tiene argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

En este capítulo se proporciona una introducción de los conceptos incluidos en los programas de mejoramiento del clima laboral y se analiza la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora el clima de una compañía, así como su productividad. A continuación se presentan algunos enfoques de los programas destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que puedan surgir en estos programas.

Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no sólo en mayores niveles



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Empresas miden el clima laboral sólo cuando hay problemas

Las empresas de la actualidad se enfocan cada vez más por gastar menos y ganar más, pero descuidan un factor muy importante que les permite llegar a sus objetivos económicos: la satisfacción laboral de su capital humano. De acuerdo con Eduardo Fernández, analista de Percat, Ltda., afirma que existe una crisis de satisfacción en América Latina. Las empresas olvidan que mientras más estrés, frustración e insatisfacción albergue su capital humano, ellas perderán millones en improductividad, burocracia y falta de cooperación en equipo. "Cuando una empresa se anima a medir el clima laboral es porque ya detecta apatía generalizada o porque hay un problema visible que desea atacar, lo cual es un error. Las mediciones deben ser preventivas y no curativas", comenta Fernández.

Por otra parte, la Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento afirma que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que el empleado tiene por su trabajo, sus compañeros, sus jefes y su vida.

Fuente: Con información de Nelly Acosta Vázquez, "Sufren empresas crisis de satisfacción", *El Universal*, México, 18 de agosto de 2003, en: http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=35270&tabla=finanzas.

de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira *psicológicamente* de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

En consecuencia con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en que de verdad se trate a las personas como personas y como expertos responsables en sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Como ilustra la figura 15-1, el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que se le brinde al empleado. Al mismo tiempo, estas actividades

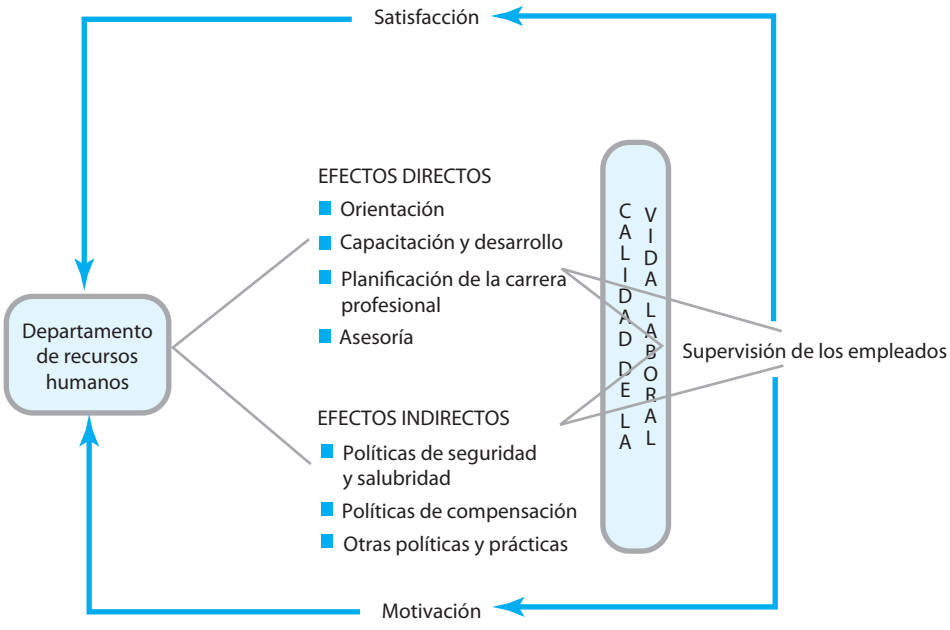


FIGURA 15-1 Influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción

pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del clima laboral. Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, como ilustra la figura 15-2. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, como muestra la parte inferior de la misma figura. Si un mejor desempeño conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que hace difícil evaluar el efecto de un elemento sobre otro.

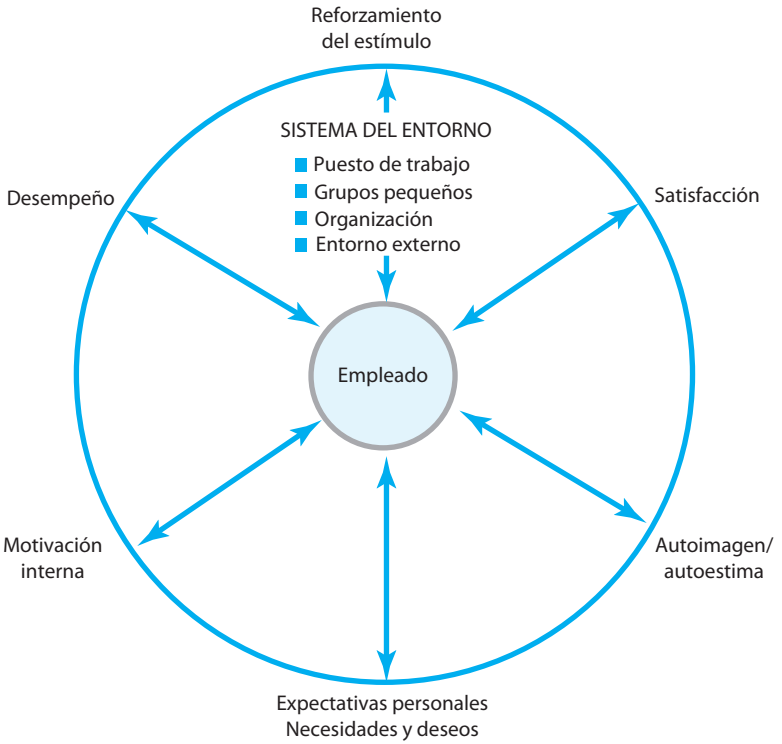


FIGURA 15-2 Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor clima laboral lo constituye la *participación de los empleados*, que puede lograrse a través de aplicar métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", incluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa.

El reto que enfrenta en la actualidad la alta gerencia consiste en la creación de una cultura corporativa que, de manera efectiva, confiera autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa. Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad se ha generalizado en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartan la autoridad efectiva dentro de la organización, se ha denominado a esta filosofía la etapa de la democracia industrial.

Cuando finalmente se instaura en una organización un sistema efectivo de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que se presente en la empresa un fenómeno conocido como "el fenómeno de Pigmalión". El término deriva de una obra teatral de George Bernard Shaw, conocido dramaturgo de principios del siglo pasado, y significa que las personas tienden a corresponder a las expectativas que sus superiores tienen de ellas. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, mal comportamiento y pésimos resultados. Por el contrario, a una expectativa de alta calidad humana corresponde en la mayoría de los casos un esfuerzo óptimo por alcanzar los altos niveles de excelencia que se han depositado en una persona o grupo determinado.

Ha terminado la era de los capataces, los "capitanes de industria" y los líderes carismáticos e incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, asistimos al advenimiento de la democracia laboral.

Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades

A lo largo de la presente obra se han observado algunos enfoques para alentar la participación de los empleados en la vida de la organización a varios niveles. El capítulo 12, sobre administración de sueldos y salarios, presentó técnicas para ampliar la participación en las responsabilidades y las utilidades de la empresa. Incluso las entrevistas de evaluación pueden constituir una forma de participación en la organización, como se presentó en el capítulo 10. Cada uno de estos enfoques, sin embargo, es una parte de las funciones tradicionales del departamento de recursos humanos.

En los últimos años, los departamentos de recursos humanos con filosofías activas han unido sus esfuerzos a los de varios dirigentes progresistas, en busca de nuevos enfoques para el mejoramiento del clima laboral mediante la participación de los empleados. A continuación se presentan los ejemplos más destacados de ello.

Círculos de calidad

Los *círculos de calidad* están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en Japón, recibieron el nombre de "círculos de control de calidad" porque el foco de su atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados en el país.

Origen de los círculos de calidad

Al término de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, Japón carecía prácticamente de todo tipo de recursos, excepto de los humanos. El Imperio del Sol Naciente advirtió cabalmente que para poder comprar los alimentos y materias primas que necesitaba con desesperación, debía encontrar la manera de exportar.

Sin embargo, durante muchos años después de la guerra la etiqueta "*Made in Japan*" significó que el producto era de baja calidad, en opinión de la mayoría de compradores. Un fuerte prejuicio impedía la aceptación de sus productos.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Cómo trabajar con un círculo de calidad

Los círculos de calidad están formados por un grupo de empleados que realizan una labor similar en un área o departamento común, y reciben entrenamiento especial para identificar, seleccionar y analizar problemas, proponer soluciones e implantarlas en algún proceso de trabajo.

El círculo de calidad se forma con estos requisitos:

1. Debe ser un grupo pequeño con personas que realizan labores similares y que reciban capacitación especial en círculos de trabajo.
2. La participación de sus integrantes debe ser voluntaria.
3. Se deben reunir de manera periódica para analizar y resolver problemas.
4. Las reuniones deben ser cortas y dentro del horario laboral.
5. Debe tener a un individuo al mando, que puede ser un gerente con capacitación en círculos de calidad.
6. El trabajo que se realice debe ser en equipo.
7. Debe tener el apoyo de la alta gerencia.

Además, estos círculos deben ceñirse a las siguientes premisas:

a) Nadie conoce mejor una tarea, función o proceso que quien lo realiza diario.
b) Respeto absoluto por la persona, su inteligencia y libertad.
c) Se incentivan las capacidades individuales por el trabajo en grupo.
d) Sólo se tocan temas que tengan que ver con el trabajo.

Fuente: Con información de "Círculos de calidad", Multidisciplina Aplicada, AC, en www.mexicoenlinea.gob.mx/docs/ctu_circulos.doc?bcsi_scan_6057648BBF2E575F=eMiDT+thwI57YzxDVbWoxg0AAABCqDEZ&bcsi_scan_filename=ctu_circulos.doc.

Hacia 1960 se empezó a gestar en Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. El concepto de los círculos de control de calidad se originó en varias industrias japonesas. El principio se basaba en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado a cabo en industrias y universidades estadounidenses. Hacia 1980, la mayoría de las compañías japonesas de tamaño mediano o grande había puesto en marcha un sistema de círculos de control de calidad que funcionaba entre los obreros. El esfuerzo se inició como programa para el mejoramiento de la calidad, pero después se integró a los procedimientos comunes de muchos directivos nipones y constituye en la actualidad un elemento esencial en los programas de mejoramiento del clima laboral en muchas compañías japonesas.

Los círculos de calidad han demostrado su efectividad en la economía de varias naciones muy diversas; en la primera década del siglo XXI, se aplican con éxito en diversos países asiáticos, en el Occidente industrializado y en varias corporaciones que están logrando notables éxitos en países como Chile, Perú, Argentina, México y Colombia.

Sistemas sociotécnicos

Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas *sociotécnicos*. Estos sistemas son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación que existe entre las personas que efectúan diversas tareas, por una parte, y por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente.

Una significativa aportación de estos enfoques ha sido la introducción de variantes en la labor aparentemente interminable y en exceso monótona de las líneas de montaje



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ergonomía en Banco Mercantil

Antonio Ibáñez, gerente general de las doce sucursales del Banco Mercantil en la ciudad de Zaragoza, España, no ocultó su impaciencia ante la petición que le presentaron los integrantes de una comisión de empleados. "La petición es ridícula —dijo después de leer un documento que le habían presentado—. Cambiar los equipos de oficina y modificar las casetas de atención al público no sólo costaría una fortuna, sería un atentado contra las tradiciones de la institución, que se enorgullece de contar con edificios que se han mantenido en estado impecable en algunos casos desde 1890."

El representante de los empleados, Jaime Pantoja, no dudó en responder: "Nadie quiere dañar o menoscabar el patrimonio artístico del banco. Pero sí esperamos que nuestros escritorios se adecuen mejor a la estatura de cada persona. Necesitamos que las sillas se modifiquen para que podamos atender mejor al público, sin sufrir permanentes dolores de espalda. La iluminación de las áreas de trabajo debe cambiar. El equipo electrónico, finalmente, debe instalarse en áreas donde se pueda manejar con mayor facilidad. Usted está muy preocupado por los gastos que esto ocasionaría. ¿Cuánto dinero gastó el banco el año pasado por ausencias en el trabajo originadas por instalaciones inadecuadas?".

Después de varias negociaciones, el señor Ibáñez accedió a estudiar un plan general y a efectuar varias modificaciones de emergencia, incluyendo sillas que respondieran a las necesidades modernas.

de las fábricas de distintos tipos. Sobre todo en Alemania, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, se han registrado cambios muy considerables, que han conducido a evitar el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor por equipos en ciclos de trabajo de larga duración.

Avances ergonómicos

En todo el mundo desarrollado se han logrado avances considerables en el área de la *ergonomía,* que consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que hay entre el trabajador y los requisitos físicos de un puesto. El objetivo de las técnicas ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y calidad del clima laboral. Los obreros disfrutan de los progresos logrados para reducir las necesidades de agacharse, levantar objetos pesados, utilizar herramientas de forma y estructura difícil, y varias tareas similares. En muchas empresas, por ejemplo, se permite que cada obrero ensamble piezas completas, en lugar de añadir un detalle repetitivo y poco significativo a muchas piezas. Si esta última labor es indispensable, se combina con otras actividades, para erradicar hasta donde sea posible el tedio y la monotonía.

Codeterminación

Fue en Alemania donde se realizaron los primeros planes para llevar a cabo un sistema de democracia industrial a gran escala. El programa llevó el nombre de codeterminación. Mediante sesiones formales llevadas a cabo junto con la cúpula directiva de la empresa, la codeterminación permitió que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran sobre aspectos que afectaban al personal. Esta forma de democracia industrial se ha extendido por la Comunidad Económica Europea. Uno de los resultados del sistema es que las decisiones de modificar o cerrar una planta industrial, por ejemplo, encuentran mayor resistencia que en otras áreas del mundo industrializado. En consecuencia, las compañías europeas se ven obligadas a planear sus necesidades de recursos humanos con sumo cuidado. Otra consecuencia es que las empresas del área se ven ante constantes presiones para exportar sus productos e instalaciones a otras áreas del mundo.

Para los profesionales del área de recursos humanos en el mundo de habla hispana, la codeterminación puede representar, hasta cierto punto, el futuro de la dinámica laboral, siempre y cuando su implantación no redunde en pérdida de la capacidad competitiva de la empresa.

Grupos autónomos de trabajo

Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de *grupos autónomos de trabajo*, que están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa, y que se reúnen para decidir sobre varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye la avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo indudable es que estas innovaciones indican en forma inequívoca que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia-elementos conductuales en el diseño de puestos, tema del capítulo 4. Deberá dedicarse una mayor atención a la dinámica relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, del clima laboral y de todo el *modus operandi* de las organizaciones modernas. El mejoramiento de la calidad del clima laboral puede implicar cambios estructurales profundos, como los que se comentan en la siguiente viñeta de "Recursos humanos en acción".



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Grupos autónomos de trabajo en Avive

Fue hasta 1921, cuando se introdujo en Francia el famoso perfume Channel # 5, que el palisandro (*pau de rosa*, en lengua portuguesa) cobró importancia económica. En aquella época el palisandro era sencillamente un árbol más entre los miles de especies de la inmensa floresta amazónica, pero la popularidad del nuevo perfume, cuyo ingrediente principal es el palisandro, dio inicio en la década de 1920 a un proceso de explotación que redujo radicalmente la extensión de los bosques de la preciada especie, tanto en la Guayana Francesa como en Brasil. A partir de 1990, la tala llevó a las autoridades brasileñas a incluir el palisandro entre las especies en peligro de extinción.

Debido al *cachet* que se asocia con su uso, la demanda de aceite de palisandro excede con mucho a la oferta legal, y algunos productores de esencias están dispuestos a cubrir sumas muy altas por la preciada sustancia, comenta Paulo Tarso de Santaio, coautor de *Bio-diversidad en el Amazonas*. La empresa brasileña con mayor experiencia en el mercado, *Phebo*, se vio obligada a utilizar sustitutos sintéticos. De acuerdo con Roberto Lima, gerente de la planta de *Phebo* en Belém, estado de Pará, la escasez del extracto natural ha llevado el producto a niveles de precios que sólo pueden absorber los consorcios internacionales.

Por 1999, un grupo integrado en su mayoría por mujeres de la comunidad dio principio a un esfuerzo para tratar de revivir la industria del *pau de rosa* sobre una base ecológicamente sostenible. En la actualidad, las integrantes de la empresa, que recibió el nombre de *Avive*, han logrado plantar y mantener más de 3 000 arbolitos de palisandro, lo cual les permite destilar mensualmente cerca de mil pastillas de esencia. En términos básicos, la técnica que emplean consiste en destilar el aceite que se contiene en las hojas y en las ramas, sin cortar el tronco del árbol, que pronto vuelve a ofrecer nuevas ramas y nuevas hojas que contienen el valioso aceite. El grupo se conforma de cultivadores, así como otros que se encargan de la modesta operación industrial, comercializar el producto, pagar las cuentas pendientes, distribuir los ingresos, etcétera.

Uno de los principales problemas de la empresa consiste en la desventajosa situación de mercado que enfrenta respecto a los taladores ilegales que sencillamente se internan en la selva y derriban árboles sin permiso alguno. En ocasiones, los individuos poco escrupulosos han llegado incluso a cortar árboles de propiedad de *Avive*. Por la otra parte, la perspectiva de trabajar en un campo donde la demanda es casi ilimitada, donde cada integrante es trabajador y dueño al mismo tiempo, y en el cual las compensaciones incluyen factores como estar contribuyendo de manera positiva a mantener el entorno ecológico, constituyen alicientes que han permitido a *Avive* sobrevivir y prosperar durante seis años y probablemente durante muchos más.

Fuente: Con información de Larry Rother, *The New York Times*, 30 de agosto de 2005.

La tendencia que predominará en el proceso actual será muy probablemente la demanda de mejor calidad del clima laboral, la cual se relaciona con mejores niveles educativos que están lográndose en todo el mundo de habla hispana. La ecuación: mayor nivel educativo igual a mayor demanda de autonomía, ha probado su validez en todo el ámbito industrial de Occidente.

Si la población de América Latina continúa experimentando tasas cada vez menores de crecimiento demográfico (como ha sido el caso) se presentará una creciente escasez en la oferta de mano de obra, hecho que permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto a la organización en que desean trabajar. Con toda probabilidad, las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de varios tipos para capacitar los indispensables recursos humanos que las mantengan con vida.

Los departamentos de recursos humanos, hoy también llamados de capital humano, desempeñarán un papel de mayor importancia en las organizaciones, dada la creciente presión social en favor de la autonomía. La rotación de puestos, su enriquecimiento y otras medidas similares se harán cada vez más frecuentes. La capacitación se convertirá en un tema de importancia progresiva. Habrá, indudablemente, cambios incesantes de todo tipo, pero en la medida en que la economía de nuestros países logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, se logrará dignificar la labor, adecuarla a las aspiraciones humanas, y convertirla en un elemento positivo y enriquecedor de cada experiencia individual.

Políticas de relaciones con el personal

Al margen de las intervenciones estructurales que se pueden llevar a cabo en la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, casi todas las acciones del departamento de recursos humanos tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Muchas actividades atraen poca atención de parte de los empleados, incluyendo por ejemplo el reclutamiento y la selección. Otras actividades afectan a todos los empleados de manera periódica y reciben mucha atención. Por ejemplo, la evaluación del desempeño y la administración de las compensaciones se encuentran en esta categoría. Asimismo, el departamento de recursos humanos ejerce un efecto directo en la calidad de la vida laboral mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias.

Las actividades de comunicación con los empleados se comparten con los supervisores y gerentes de los demás departamentos, porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluyendo los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado.

Anteriormente, los supervisores realizaban varias funciones del departamento de recursos humanos. La función de contratación, por ejemplo, se realizaba a través de los supervisores y gerentes de los departamentos implicados, lo cual conducía a resultados que no eran satisfactorios. La solución moderna consiste en coordinar las aportaciones y conocimientos del supervisor del departamento con los recursos y técnicas del departamento de recursos humanos.

Como es obvio, al margen de estos cambios, los supervisores y gerentes de los distintos departamentos de la organización han conservado muchas de sus funciones tradicionales, incluyendo la comunicación, la asesoría y la disciplina. Sin embargo, cuando

surgen dificultades y obstáculos de carácter serio, o cuando se planea tomar una acción disciplinaria importante, es común que el especialista en la administración de los recursos humanos de la organización desempeñe un papel fundamental en el proceso.

Comunicaciones con el personal

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace al humano, la información desempeña un papel esencial.

- La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un *sistema de comunicaciones.*
- Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa.

Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Cómo establecer un sistema de información efectivo

Para establecer un sistema de información efectivo, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Identificar los logros esperados: misión, responsabilidades y obligaciones.
b) Definir los requisitos de cada logro.
c) Describir cómo se va a medir el desempeño y por qué.
d) Definir normas ejemplares, de preferencia en términos de medición.
e) Identificar personas con desempeños ejemplares y cualquier recurso disponible que puedan utilizar los demás para llegar a tener un desempeño ejemplar.
f) Proporcionar realimentación regular y precisa sobre el desempeño de cada persona. Esta confirmación se deberá expresar como una comparación con un estándar ejemplar. También hay que aclarar las consecuencias derivadas de un buen desempeño o de un desempeño deficiente.
g) Proporcionar toda la información que sea necesaria para que la gente pueda analizar su propia efectividad y de aquellas personas de las que son responsables.
h) Relacionar diversos aspectos de un desempeño deficiente con medidas correctoras específicas.

Fuente: Con información de Thomas F. Gilbert, *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, McGraw -Hill, Nueva York, 1978, p. 179.

En los grandes complejos modernos es posible encontrar, por otra parte, a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades. Estos sistemas se pueden clasificar también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar a los niveles altos información procedente de la base de la organización. La importancia de comunicar y estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

Sistemas de comunicación descendente

Los departamentos de recursos humanos ponen en operación extensos sistemas de comunicación, a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación, en dos sentidos. La *comunicación descendente* es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La comunicación no verbal, un indicador importante

Un indicador bastante claro de la cultura organizacional es la comunicación no verbal de los empleados. Esta comunicación no formal consta de las expresiones faciales y corporales, las actitudes, los modales, el tono de voz, la ropa y el arreglo personal, los cuales expresan cómo se siente o piensa la gente, y pocas veces se pueden matizar.

Edgar Hernández, socio director de la firma consultora Manatech, afirma que "una mala comunicación no verbal genera actitudes de antipatía, rechazo y frialdad que son difíciles de borrar". También dice que los trabajadores que no respetan los códigos de comportamiento y de vestir están indicando rebeldía y a mediano o corto plazo saldrán de la empresa, pues no quieren pertenecer a ella.

Por su parte, Gabril Zaldíver, director de la empresa en estrategias de comunicación Punto C, da algunos consejos del lenguaje corporal:

1. Las manos: deben tener un movimiento libre. No deben tapar el rostro para que la persona se sienta cómoda.
2. El rostro: procurar no levantar la ceja ni torcer la boca. Tratar de mantener su control.
3. Vestimenta: si es de una organización tradicional se usa traje y corbata de lunes a viernes. Si la organización es menos tradicional se permite ir de sport los viernes, pero sin usar mezclilla ni pants. Si la organización es más abierta permite que sus empleados vayan de sport todos los días.

Fuente: Con información de Aída Ulloa, "Comunicación no verbal", *El Universal*, México, 10 de mayo de 2007, en http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=39907&tabla=articulos.

Las organizaciones utilizan una variedad de métodos para la comunicación descendente, porque al emplear los diversos canales es más probable que el mensaje llegue a las personas a quienes se destina. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluyen la publicación de boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.

En las corporaciones de carácter internacional es especialmente importante verificar que el contenido de las comunicaciones internas refleje adecuadamente las políticas de la compañía. Asimismo, es esencial que la información aliente la comprensión y la identificación entre los integrantes de la compañía.

Sistemas de comunicación ascendente

Es posible que el área de la comunicación ascendente sea la que más urgentemente necesite mejoras en la mayoría de las empresas modernas. La *comunicación ascendente* se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores.

En términos generales, es posible que ciertos tipos de comunicación de la organización sean satisfactorios y otros no. Por ejemplo, puede ocurrir que un empleado tenga una buena relación con su supervisor en lo que se relaciona con el mantenimiento de los equipos y la revisión periódica de inventarios, pero que no se comunique efectivamente con su supervisor cuando el tema lo constituye su propio desempeño, la relación con sus compañeros de trabajo o sus posibilidades de promoción. Si el departamento de capital humano contribuye a efectuar una comunicación eficaz, debe proporcionar canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes. Aunque no existe una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascendentes debe ser el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación.

Dada la peculiar dificultad de la organización, un especialista en comunicación determina que el problema no radica en la comunicación ascendente, o en la descendente, sino en una entidad que denomina *comunicación lateral* y que básicamente consiste en la posibilidad de lograr la apertura del diálogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa.

Mediante el sistema de comunicación electrónica de que disponen todos los integrantes de la empresa a través de sus computadoras personales respectivas se ha abierto la posibilidad de la comunicación genuinamente democrática a todos los niveles. Se elimina el antiguo sistema rígidamente estructurado, que disponía que la comunicación entre un empleado de menor rango se debía llevar a cabo en todos los casos a través de la escala jerárquica. La nueva norma es que las personas que lo deseen pueden establecer comunicación, dentro de parámetros de apertura y respeto. Si lo desean, los emisores de mensajes pueden dirigirse a la persona que deseen dentro de la empresa, pero son responsables por las afirmaciones y comentarios que lleven a cabo.

Entre los canales más comunes de la comunicación ascendente se cuentan: el mecanismo del rumor, reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas, y las encuestas de actitudes.

El *rumor* no es necesariamente negativo o destructivo en todos los casos. Surge de modo espontáneo de la interacción social de los integrantes de la organización; y constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana.

El departamento de recursos humanos se interesa en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones:

- Constituye una fuente de comunicación ascendente.
- Afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo.
- Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos.
- En general, los supervisores no aciertan a evaluar este tipo de información en toda su importancia.

Es probable que a lo largo de la historia reciente de la administración de capital humano, ningún gerente haya instituido en su organización un sistema para enfrentar los mecanismos de la comunicación informal. Ningún gerente puede eliminar el surgimiento de rumores; ni siquiera puede aspirar a controlarlos. Ello significa que el rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento con tanta rapidez como una llamada telefónica. Siempre que se reúnen personas en diferentes circunstancias que desean intercambiar ideas habrá rumores.

Las *reuniones abiertas* pueden consistir en encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Esas reuniones pueden dar inicio con informes que la gerencia decide compartir con los empleados, pero cuyo objetivo fundamental es obtener comunicación ascendente. Con frecuencia, se opta por dar a estas reuniones gran elasticidad en cuanto a los temas que se tocan, pues el objetivo es identificar los temas que realmente preocupan al personal. En muchos casos, estas reuniones conducen a sugerencias positivas.

Los *programas de sugerencias* constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos —el elemento generador, el elemento evaluativo o el elemento de práctica— el programa no podrá obtener éxito.

- Informa sobre los problemas y preocupaciones del personal.
- Cuando es inexacto, pone de relieve baches y lagunas en la comunicación.
- Proporciona indicadores claros de los objetivos y la motivación del personal.
- Identifica problemas de alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos se suelen manifestar a través del mecanismo del rumor.
- Informa acerca de la posible existencia de conflictos.
- Es un indicador de la calidad de la supervisión y la gerencia que hay en la organización. Las quejas con frecuencia se canalizan por esta vía, esperando que alguien se entere y tome las medidas que corresponda.
- Mide el grado de aceptación que logran algunas políticas y prácticas nuevas.

FIGURA 15-3 Formas en que el rumor proporciona información al departamento de recursos humanos

En la figura 15-4 se muestran los pasos claves para que un programa se sugerencias logre sus objetivos. Se empieza con la idea del empleado y su presentación al supervisor. Entre ambos se llevan un formulario diseñado para el efecto. El hecho de llenar este formulario no necesariamente indica que el supervisor comparta la idea, o que la apruebe.

Una vez formulada, se envía a continuación la sugerencia al comité de evaluación o a la persona que tenga a su cargo la toma de decisiones, en tanto el departamento de recursos humanos acusa recibo al empleado que generó la idea y hace un seguimiento de todo el proceso. Acto seguido se evalúa la idea, que es aceptada o rechazada, y se comunica al empleado la decisión. Si la decisión es positiva, se reconoce públicamente la aportación del empleado y se le otorga cierta compensación. Una práctica común es determinar el monto de su aportación a la organización y concederle una compensación igual a 10% del monto mensual que generará la idea.

Las *encuestas de actitudes* son métodos sistemáticos para la determinación de las percepciones de los empleados respecto a la organización. Estos estudios pueden desarrollarse mediante entrevistas personales, pero es más común que se lleven a cabo a través de cuestionarios anónimos. Una encuesta de actitud determina las opiniones que tiene el personal respecto a aspectos como las condiciones laborales, la supervisión y las políticas de personal. Asimismo, es perfectamente válido incluir preguntas sobre nuevos programas o temas de especial interés para la gerencia. La información resultante puede utilizarse para evaluar aspectos específicos, como la forma en que cada ejecutivo es percibido por sus subordinados.

Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados algún resultado. Es lógico que los empleados deseen saber a qué resultados llegó la encuesta. De otra manera, la respuesta a futuras encuestas tenderá a disminuir. En consecuencia, es necesario suministrar un resumen de la comunicación ascendente lograda por este conducto; esta información recibe el nombre de *realimentación proporcionada por la encuesta de actitudes.*

La realimentación, empero, no es suficiente. Se necesita acción. Los empleados necesitan confirmar que la encuesta se traduce en la solución de problemas. La realimentación sobre los resultados y la acción emprendida para incidir directamente sobre las áreas de conflicto hacen que la realimentación obtenida de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación. El proceso de suministrar esa realimentación de manera constructiva puede requerir considerable apoyo del depar-

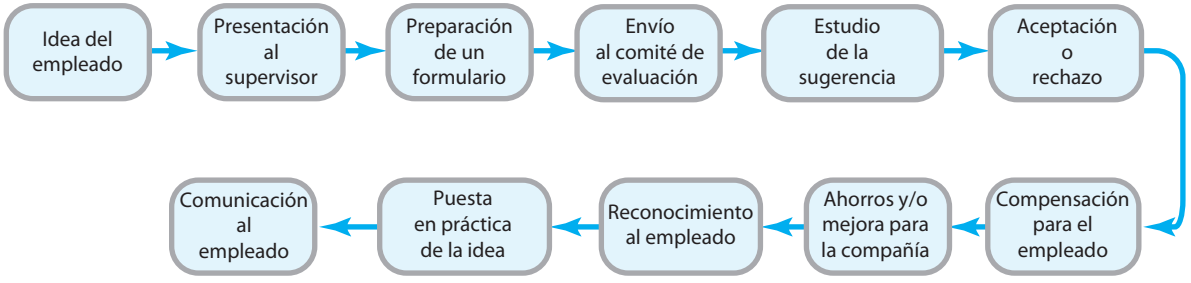


FIGURA 15-4 **Pasos claves en un programa de sugerencias**

tamento de personal, especialmente en el caso de los supervisores de bajo nivel jerárquico que tienen poca experiencia en la conducción de reuniones y en la recepción de críticas de los empleados.

Las encuestas de actitud sólo son apropiadas en organizaciones que en realidad desean el cambio, si la encuesta pone en evidencia un problema grave y si se cuenta con los recursos y la posibilidad de efectuar modificaciones. Por ejemplo, si en una organización se explora la actitud de los empleados acerca de los servicios de la cafetería, pero no se cuenta con la posibilidad real de modificar ciertos aspectos, como la calidad de los alimentos o el nivel del servicio, el único resultado probable de la encuesta es agravar aún más la situación, al centrar la atención de los empleados en una situación que no se puede remediar.

Asesoramiento a los empleados

La *asesoría al personal* consiste en el análisis y la exploración de problemas que pueden afectar a un empleado determinado o a un grupo. El propósito de esta práctica es llevar a los empleados a que confronten y resuelvan ciertos obstáculos, con el fin de convertirse en personas más efectivas.

La teoría básica en que se apoya la asesoría establece que tanto la tensión como los problemas personales poseen el potencial de afectar tanto el desempeño como el ajuste general de un individuo respecto a su entorno; es, por lo tanto, del mayor interés para el empleado, la organización y la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

Las personas que reciben asesoría son individuos sanos que se encuentran experimentando un grado alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los indeseables de la oficina

Según Robert Sutton, profesor de gestión e ingeniería en la Universidad de Stanford, no hay oficina que no los tenga, a pesar de que desearía no tenerlos… les llama "tirano de oficina" y se deleitan en hacerle la vida difícil a los empleados, en ridiculizarlos, gritarles, tratarlos con desprecio, algunos incluso llegar hasta a acosar laboral o sexualmente a su gente. "Los tiranos pueden tener un enorme impacto, sobre todo cuando las organizaciones están arrancando, que es cuando la gente pasa una cantidad increíble de tiempo en el negocio", comenta Sutton, quien narra cómo un ejecutivo de Silicon Valley calculó el costo que le cuesta a la empresa un tirano: este ejecutivo tenía a un gurú de la tecnología que se ensañaba molestando a la gente, además de acosar sexualmente a sus secretarias, de modo que ya ninguna quería trabajar con él, por lo que se consiguió una secretaria externa. El problema era tan crítico que el departamento de recursos humanos lo canalizó para que tomara terapias en acoso sexual y manejo de la ira; además, estaban tan molestos con él que lograron calcular cuánto le costaba a la empresa que él fuera un tirano. Sorpresa: ¡¡le costaba 160 mil dólares anuales!! Así que cuando llegó la hora de darle sus bonos y compensaciones, se le descontó esta cantidad.

Fuente: Con información de Leigh Buchanan, "Cabrón de oficina", *Expansión*, México, 16-30 de abril de 2007, pp. 149-150.

bienestar. Las emociones son inherentes al ser humano, pero en algunas circunstancias pueden ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que implican riesgos para él y para cuantos lo rodean. En ocasiones, un empleado que canaliza mal sus tensiones puede minar la moral de todo un departamento, o llegar incluso a poner en peligro físico a varias personas, como ocurre con un conductor que llevado por un impulso incontrolable no aminora su velocidad, cuando maneja dentro del patio de la empresa.

En general, todo supervisor, gerente de línea y administrador de capital humano deben mostrarse abiertos a la posibilidad de ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan laborar en forma armoniosa. La asesoría es una herramienta de gran utilidad, que ayuda a lograr esta meta.

Disciplina

La asesoría no logra sus objetivos en todos los casos. La *disciplina* constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La disciplina *preventiva* es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas.

El departamento de recursos humanos tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el absentismo, o comunica al personal las nuevas normas en vigor. Proporciona programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, y que en las compañías modernas no se impone la lógica militar, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

Puede, incluso, permitir que el personal mismo establezca las normas sobre ciertos aspectos, por medio de la votación directa. La adherencia a estas normas suele ser muy alta, dada la certidumbre de todo el personal de haber tenido una participación directa en el proceso de acuñamiento de la norma.

El departamento de personal cuida de dar al reglamento y a la manera de comunicarlo un carácter positivo, que eluda en cuanto sea posible las prohibiciones puras y simples.

Por ejemplo, en vez de "no use esta parrilla sin guantes" (una prohibición que causa rechazo) es mejor "utilice guantes para manipular esta parrilla". En vez de "no cargue este vehículo con más de 200 kilogramos" es preferible "la capacidad de este montacargas es de hasta 200 kilogramos", y así sucesivamente.

La disciplina *correctiva* es una acción que sigue a la desviación y ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que se cumplirán las normas en el futuro. Por lo común, la *acción disciplinaria* o *acción correctiva* constituye una sanción de cierto tipo, suministrada a la persona que infringe una norma; por ejemplo, una advertencia o una suspensión sin goce de sueldo.

Por lo general, la disciplina correctiva se rige y se administra de acuerdo con la estructura jerárquica de la organización. Se inicia en el supervisor inmediato del empleado, pero es frecuente que deba ser aprobada por un ejecutivo de más nivel o por el departamento de recursos humanos en cuanto el procedimiento a seguir. El objetivo de esta práctica es garantizar la mayor equidad y justicia que sea posible, para que todos sepan que se aplican las mismas normas en toda la organización.

Los objetivos de la disciplina correctiva son:

- Modificar la conducta y actitud de quien comete una falta.
- Desalentar en otras personas la ejecución de acciones similares.
- Mantener niveles coherentes y efectivos de cumplimiento de normas necesarias.

Los objetivos de la disciplina correctiva son de carácter positivo. Su propósito es corregir, educar, alentar. El castigo produce excesivo número de efectos laterales indeseables, entre los cuales se incluyen apatía, absentismo y temor al supervisor.

En la entrevista de reforzamiento de disciplina se sigue con frecuencia una secuencia de positivo-negativo-positivo: en otras palabras, se suele hacer primero un comentario positivo ("tu productividad es excelente, Tomás"), seguido por un comentario negativo ("desafortunadamente, no has cuidado bien esta valiosa soldadora eléctrica, y permitiste que se estropeara") y un comentario positivo final ("por lo que toca a precisión en soldaduras difíciles, eres el mejor del departamento").

El supervisor se concentra a continuación en las posibilidades de ambos para resolver el problema.

Terminación del contrato

La acción disciplinaria más enérgica consiste en la terminación del contrato de trabajo. Por lo general, cuando se procede así se estudia antes con detenimiento y a un nivel alto de la organización. Se ha dicho que toda terminación de contrato que obedezca a razones disciplinarias es evidencia de fallas administrativas y de recursos humanos, pero esa opinión no es realista; ni los administradores ni los empleados son perfectos y en ocasiones hay problemas y conflictos que no se pueden resolver, lo que hace que la decisión de romper el vínculo laboral sea lo mejor para ambas partes. En lo que toca al empleado, la separación puede verse como una oportunidad para buscar un empleo al que se ajusten mejor sus habilidades y su personalidad, que no armonizaron con cierta institución. Con frecuencia, algunas personas que se han visto rechazadas en una empresa han obtenido éxitos considerables en organizaciones diferentes.

Restricciones a la disciplina correctiva

En general, las medidas disciplinarias pueden encontrarse sustancialmente restringidas por la acción sindical o por las leyes vigentes. Las restricciones de ambas partes son benéficas, porque tienden a establecerse límites claros a medidas que podrían ir demasiado lejos.

Cuando una medida disciplinaria es confusa o no está bien establecida, el sindicato puede encontrar una oportunidad para proteger a sus miembros de medidas poco razonables y de demostrar que cuida los intereses de sus afiliados. No sólo los sindicalizados pueden constituir un límite efectivo a una acción disciplinaria. Debido

al arraigado instinto de preferencia por la justicia que existe en todo ser humano, la imposición de medidas arbitrarias o *percibidas como arbitrarias, aunque sean justas,* puede suscitar muy fuerte oposición.

Varias medidas disciplinarias no se aconsejan y tienden a crear intenso conflicto y rechazo.

- Las que se originan en factores como la raza, religión, sexo o edad de los empleados.
- Las que obstaculizan o desalientan las actividades sindicales legales.
- Las que castigan al empleado por no aceptar labores o riesgos potencialmente lesivos a la salud o integridad física.
- Las que castigan al empleado por negarse a un acto ilícito.

En general, tanto una acción disciplinaria como una terminación de contrato pueden llevar a conflictos legales si son injustas, confusas o si no son igualitarias.

Como es obvio, el departamento de recursos humanos debe mantener un expediente actualizado de todas sus acciones disciplinarias consideradas respecto a cada empleado. Con frecuencia, la precisión y claridad de esos expedientes son un elemento vital en los casos de conflicto que llegan a requerir acción legal.

Disciplina progresiva

Las compañías modernas utilizan una política de *disciplina progresiva*, lo cual significa que las sanciones se hacen más severas a medida que se repiten las faltas en un periodo determinado. El objetivo es dar al empleado una serie de oportunidades para corregirse antes de que se emprendan acciones severas. La disciplina progresiva también permite a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas a medida que se producen y no hasta que cobran gravedad.

La figura 15-5 muestra una estructura típica de un sistema disciplinario progresivo. La primera falta conduce a una amonestación por escrito, con copia al expediente del empleado. Las faltas siguientes conducen a medidas más enérgicas, como una suspensión sin goce de sueldo, hasta llegar a la terminación del contrato. Por lo general, el departamento de recursos humanos se entera del proceso y participa en él a partir del momento en que se envía copia de una amonestación por escrito al expediente del empleado.

En muchas empresas se elimina del expediente del empleado una amonestación después de cierto tiempo; como es obvio, la ausencia de incidentes posteriores significa

1. Amonestación verbal del supervisor.
2. Amonestación por escrito con copia al expediente.
3. Suspensión por un día sin goce de sueldo.
4. Suspensión por tres días sin goce de sueldo.
5. Terminación del vínculo laboral.

FIGURA 15-5 Un sistema de disciplina progresiva

que se eliminó la dificultad. Mantener indefinidamente en su expediente una nota sobre una falta cometida hace ya mucho tiempo no cumple ningún objetivo práctico, y se entiende que creará resentimiento en el empleado, que se sentirá incluido en una "lista negra" de la cual es imposible hacer que se borre su nombre.

Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como la agresión física a otra persona, el consumo de estupefacientes dentro de las instalaciones de la empresa, o el hurto de objetos de cualquier valor, suele hacerse una excepción a la disciplina progresiva y despedir al empleado de inmediato.

Nuevos desafíos en la cultura organizacional

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor de mayor importancia. Las políticas y normas de los departamentos se deben volver a revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa.

Con el despuntar del siglo XXI, los desafíos profesionales se extienden a áreas insospechadas hace tan sólo pocos años. La convivencia con personas de origen extranjero, la actitud hacia grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo, como son las personas afectadas por una discapacidad física o las aquejadas por una enfermedad no contagiosa, la apertura a nuevas ideas y opiniones, y la preservación de los ideales y objetivos de la organización, constituyen, entre otros factores, campos de la mayor importancia para el administrador de los recursos humanos del nuevo milenio.

RESUMEN

Los programas para mejorar el clima laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Aunque no son un sustituto de las prácticas de personal, estos programas ayudan a mejorar el clima laboral, pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, conduciendo así a niveles más altos de satisfacción y a alicientes para la productividad.

El mejoramiento del clima laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

Existen muchas técnicas para el mejoramiento del clima laboral. Una de las más populares se originó en Japón, y ha recibido el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad constan de un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo, que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales Estos círculos proporcionan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.

Los sistemas sociotécnicos proponen el cambio estructural de las relaciones humanas y de trabajo que existen en una organización. Es muy común y deseable que los trabajadores participen en la gestión de estos cambios.

El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del

supervisor y deciden sobre horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros.

El apoyo de la gerencia y los dirigentes sindicales a estos programas y la adopción de una perspectiva a largo plazo son elementos esenciales en todo programa de mejoramiento del clima laboral.

La función del departamento de recursos humanos en las comunicaciones en la organización consiste en crear un flujo comunicativo que se lleva a cabo en dos sentidos: en sentido ascendente y en sentido descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal. Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el departamento de recursos humanos puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Es posible que el proceso más difícil dentro de la comunicación de la organización sea el logro de un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes son técnicas que se usan con mucha frecuencia.

La asesoría consiste en la discusión de un problema con un empleado, para ayudarlo a enfrentar y resolver una circunstancia específica. Se lleva a cabo por profesionales del departamento de recursos humanos, así como por los supervisores.

Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como laboral, y en ocasiones se pueden llevar a cabo en cooperación con las entidades especializadas que funcionan en la comunidad.

La disciplina consiste en una acción administrativa para poner en práctica las normas de la empresa, y puede ser tanto preventiva como correctiva. La mayor parte de la acción disciplinaria es progresiva y las acciones correctivas se hacen progresivamente más severas. En algunos programas disciplinarios se destaca en primer lugar un enfoque de asesoría, pero en todos los casos se evita la noción del castigo, que ha caído en desuso en las organizaciones modernas.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Asesoría
Calidad del clima laboral
Círculos de calidad
Codeterminación
Comunicación ascendente
Comunicación descendente
Comunicación indirecta
Democracia industrial
Disciplina correctiva
Disciplina preventiva
Encuestas de actitud
Ergonomía
Mecanismo del rumor
Participación del personal
Procedimientos para la recepción interna de quejas
Programa de sugerencias
Reuniones abiertas de intercambio de información
Sistemas sociotécnicos

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué se preocupan tanto las organizaciones modernas por mejorar el clima laboral? ¿Qué importancia tiene "el buen ambiente" en una compañía determinada?
2. Los programas de mejoramiento del clima laboral requieren apoyo de la gerencia general. ¿Qué puede hacer el área de recursos humanos para asegurarse de contar con ese apoyo?
3. Una compañía le solicita a usted su asesoría profesional para emitir un diagnóstico de la calidad de su clima laboral. ¿Qué medidas tomaría? Sea específico, nombre no menos de cinco pasos concretos que usted planea adoptar al respecto.
4. Usted ha propuesto la adopción de un sistema de círculos de calidad en su empresa. El ingeniero Salgado interrumpe su presentación, comentando que "ese tipo de mecanismo sólo se ajusta a la mentalidad japonesa". ¿Qué le respondería?
5. ¿Por qué le corresponde al departamento de recursos humanos gran parte de la responsabilidad por el flujo de la comunicación en la organización? ¿Es deseable que los gerentes y supervisores de otros departamentos participen en el proceso?
6. ¿Cómo funciona el mecanismo del rumor en una empresa? ¿Qué tipo de información puede obtener el departamento de recursos humanos de los rumores que

circulan en la organización? ¿Es posible suprimir por entero los rumores?

7. Prepare una lista de los diferentes programas que el departamento de recursos humanos puede poner en práctica para mejorar las comunicaciones dentro de una organización de tamaño pequeño (menos de cien personas) y una de tamaño intermedio (de cien a mil integrantes).
8. En su opinión, ¿qué diferencias existen entre la disciplina correctiva y la disciplina preventiva? ¿Puede proporcionar dos ejemplos válidos de cada tipo de disciplina?
9. El departamento de atención a clientes externos de una compañía de manufacturas incluye a varias personas aficionadas a beber buen café. Se ha formado una especie de club interno, en el cual todos los socios aportan modestas sumas para comprar una o dos bolsas de buen café todas las semanas. Julita Montiel, encargada de cobrar el dinero y comprar el café, ha sido acusada de regularmente guardarse parte de lo recolectado. Hace quince días se llevó a cabo una junta informal del grupo, en el curso de la cual se discutió acaloradamente. Ocho días más tarde se volvió a presentar una discusión, pero en esta ocasión se incluyeron injurias personales. El día de hoy, dos horas antes de que se lleve a cabo una nueva y tempestuosa reunión del "club del café", el gerente del departamento de atención a clientes externos le ha enviado a usted una comunicación por escrito, solicitando la intervención del área de recursos humanos, en su calidad de gerente de personal. ¿Qué recomendaciones y sugerencias haría usted?

   a) ¿Devolvería la comunicación al gerente afectado, comentando que es un asunto interno del departamento?

   b) ¿Procedería a una investigación formal, para determinar si es cierto que Julita se apropió indebidamente de dinero que no le correspondía?

   c) ¿Prohibiría usted las asociaciones de los empleados similares al "club del café"?

   d) ¿Qué otras sugerencias o acciones recomendaría?

CASO DE ESTUDIO 15-1
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL EN LUZ Y PODER

Luz y Poder se estableció hace cinco años en el país, con predominio de capital japonés. La compañía fabrica bombillas eléctricas, resistencias y otros aparatos eléctricos, y en la actualidad cuenta con 3 000 obreros y 1 600 empleados.

El consorcio japonés que domina la empresa efectuó cuantiosas inversiones en instalaciones muy modernas y contrató a un gerente experimentado que abrió la planta, además de seleccionar al equipo gerencial.

Desafortunadamente y pese a la abundancia de medios económicos y a una política de remuneraciones igual o ligeramente superior al nivel del mercado, la productividad ha sido decepcionante. El estilo autocrático del primer gerente condujo en poco tiempo a un nivel muy bajo en la calidad del clima laboral. Cuando la empresa entró en huelga, hace dos meses, el consorcio liquidó al primer gerente y contrató al licenciado José Ramón Escalante, quien proviene de una empresa competidora. El licenciado Escalante ha comprobado que en la empresa se vive un clima de suspicacia, desconfianza y baja moral.

La idea de promover a largo plazo el nivel de la vida laboral le ha llamado la atención, pero hay varios puntos que lo inquietan. Se ha reunido con usted, gerente de personal, y con suma franqueza le dirige las preguntas siguientes (respóndalas en forma directa y pormenorizada):

1. "Su plan de organizar círculos de calidad me parece excelente, pero arriesgado. Le seré franco. Cuento con el apoyo del consorcio, siempre y cuando logre resultados en cierto tiempo. No cuento con el apoyo del sindicato, que está resentido por las políticas de mi antecesor. Tampoco cuento con el apoyo del personal gerencial, que es leal al antiguo director. ¿No es riesgoso que comprometa mi autoridad alentando al personal a tomar la iniciativa en las actuales circunstancias críticas?"
2. "Es probable que sea necesario modernizar muy pronto varias áreas importantes. A pesar de ser muy reciente, esta planta ya requiere modificaciones. ¿Cómo

combinaría usted los programas de capacitación con los de mejoramiento de la calidad de la vida laboral?"

3. "Supongamos que acepto completamente su iniciativa. ¿Qué medidas concretas considera que debería tomar? ¿Cuánto tiempo debo esperar antes de ver frutos? ¿Es muy costosa la inversión en términos financieros?"
4. "No puedo menos que admitir su idealismo. En nuestro país, sin embargo, necesitamos mano muy firme y dura; disciplina, pocas pláticas y mucha acción. Quizá funcione en Europa o en Japón el planteamiento de la democracia industrial. Aquí sólo funciona la energía. ¿No lo cree usted así? ¿Por qué?"

CASO DE ESTUDIO 15-2
CONTROL DE RUMORES EN EBANISTERÍAS SAN FERNANDO

Ebanisterías San Fernando es una sólida empresa establecida en una ciudad del norte de su país, que fabrica muebles destinados a presupuestos de familias de clase media alta y su línea incluye toda la gama de estilos comerciales para salas y comedores. Sus 1 000 empleados disfrutan de un nivel alto de ingresos y la empresa no muestra antecedentes de conflictos.

La empresa ha utilizado durante muchos años las maderas preciosas de los bosques cercanos, pero el agotamiento de los recursos forestales la ha obligado a importar maderas del extranjero. El primer lote de madera importada fue considerado excelente por los maestros ebanistas, pero en forma inexplicable, cuando llegó a los talleres se produjeron rumores de que la empresa cerraría muy pronto, por la escasez de materias primas. La "prueba" estaba en manos de los obreros: maderas importadas, de "calidad inferior". Se supo que varios operarios de gran valor para la organización estaban estableciendo contacto con otras empresas locales para encontrar empleo en ellas.

1. ¿Qué medida tomaría usted para contrarrestar el rumor negativo que se ha esparcido? (Indique qué medios específicos utilizaría.)
2. En Ebanistería San Fernando circula un boletín interno, que se distribuye electrónicamente. Redacte un artículo de no menos de una página que se proponga el establecimiento de la verdad respecto a las maderas importadas.
3. Las nuevas maderas tienen diferente grado de resistencia, flexibilidad y secado, en comparación con las antiguas maderas, de origen nacional. ¿Cómo alentaría usted la presentación de sugerencias para compartir con todo el personal técnicas efectivas de trabajo con el nuevo material? (Redacte una política completa para tal fin.)

Capítulo 16

Relaciones de la empresa con el sindicato

El deber natural de un hombre, incluso si parece que lo ha cumplido de manera imperfecta, es preferible al trabajo que no le corresponde de manera natural, aunque lo lleve a cabo bien. Cuando el hombre actúa de acuerdo con las leyes de la naturaleza, no puede pecar. Por esa razón, nadie debería abandonar su trabajo natural, aunque lo lleve a cabo de modo imperfecto, porque todas las acciones se contienen en lo imperfecto, como el fuego en el humo.

BHAGAVAD-GITA, libro sagrado de los hindúes.

El trabajo es una forma visible del amor.

KHALIL GIBRÁN, poeta libanés del siglo XX.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** la relación que existe entre el sindicato, la empresa y el sector oficial.
2. **COMPRENDER** el efecto de los sindicatos en la dinámica de la empresa.
3. **DESCRIBIR** las técnicas más comúnmente usadas para manejar y resolver conflictos.
4. **DISCUTIR** el papel del departamento de recursos humanos en la solución de conflictos.
5. **IDENTIFICAR** los pasos que permiten la cooperación de las partes en conflicto.

Un sindicato es una asociación cuyo objetivo es defender los intereses de un grupo de asalariados frente a la empresa. En la mayoría de los casos sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades. La existencia de un sindicato no implica que la empresa enfrente serios problemas, ni que las políticas de recursos humanos no se puedan aplicar. Tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de línea y los profesionales de los recursos humanos continúan siendo responsables de mantener en óptimo nivel las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías de gran éxito, tanto a nivel nacional como internacional, coexisten junto con uno o más sindicatos que organizan a sus trabajadores, y siguen poniendo en práctica las técnicas de administración de recursos humanos que se han presentado en este texto.

Pese a ello, tanto los gerentes como los especialistas de recursos humanos deben ajustarse a la dinámica que imprime un sindicato a las labores de la empresa. Algunos cambios se originan en mandatos de carácter legal; otros surgen de acuerdos que se llevan a cabo entre la empresa y la organización sindical. En algunos casos, algunas organizaciones intentan evitar la formación de entidades sindicales. En esas circunstancias, es posible que muchos trabajadores puedan verse injustamente privados de la protección y las prestaciones que obtendrían al organizarse, lo cual conduce a una atmósfera difícil en el seno de la organización. En otras, los sindicatos entran en un proceso en que sus demandas se vuelven inflexibles, y concluyen privando a la organización de la necesaria adaptabilidad y elasticidad que le permita hacer frente a sus competidores.

Una tendencia importante en la economía internacional es crear nuevas empresas filiales de los gigantes financieros del mundo desarrollado, con el fin de exportar sus operaciones a otros países para evitar las restricciones y gravámenes comunes de las economías avanzadas. Una corporación que desee abrir una planta de manufactura en un país como Alemania, Finlandia o Suiza se verá obligada a satisfacer niveles salariales y de compensación indirecta sumamente altos.

Por otra parte, la corporación que opta por transferir sus actividades en cualquier país que integra América Latina, por lo general debe cubrir niveles más modestos de compensación. Esta realidad ha provocado la exportación masiva de capitales en muchas áreas industriales, que hace varias décadas se ubicaban exclusivamente en el norte desarrollado. El delicado nivel de equilibrio entre la necesidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones legítimas de los trabajadores y el imperativo de continuar ofreciendo condiciones atractivas para los inversionistas extranjeros caracteriza gran parte de los altibajos de la economía mundial en la actualidad.

El profesional de la administración de recursos humanos está en posición de efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. Tanto si el profesional se encuentra actuando en representación de los intereses de la compañía o de los trabajadores, es necesario que comprenda a fondo la relación que se establece entre ambas partes y las fuerzas que se generan en ella. Sólo cuando se posee una comprensión adecuada de esta dinámica se pueden evitar los errores en un proceso que es extraordinariamente delicado.

Para comprender esta dinámica es necesario hacer una revisión histórica de la relación entre trabajadores y empresarios, y examinar a continuación el marco global en que existen los sindicatos, en el actual clima de competencia internacional.

Orígenes y antecedentes del movimiento sindical

Como resultado del cambio económico que significó la Revolución Industrial, se generaron graves tensiones en el seno de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales con frecuencia enfrentaban situaciones de extrema pobreza, largas jornadas de trabajo, que excedían las doce horas diarias, y ninguna protección para los casos de enfermedades o accidentes, incluso si estaban directamente vinculados con el trabajo.

La mortandad, las deplorables condiciones higiénicas y las pésimas expectativas de vida en países como la Inglaterra industrial de principios y mediados del siglo XIX, por ejemplo, excedían en muchos casos a los peores ejemplos del actual mundo en desarrollo.

Cuando los trabajadores advirtieron las desventajas de negociar individualmente con sus empleadores, empezaron a adoptar tácticas para organizar sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que debían regir el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, los trabajadores lograron poco a poco organizarse en diversas uniones y ligas obreras, que tomaron el nombre de sindicatos.

Dependiendo de la perspectiva ideológica del historiador, el juicio que se hace sobre estos movimientos puede ser negativo, porque se acusa a las uniones laborales de provocar la quiebra de diversas empresas por sus demandas excesivas, o puede ser positivo, porque en ellos se genera todo el progreso social de la empresa y en última instancia de amplios sectores de la sociedad. En perspectiva, puede afirmarse que los sindicatos del siglo XIX y la primera parte del siglo XX constituyeron un poderoso vehículo de cambio, que obligó a muchas industrias a adoptar políticas más humanitarias y equilibradas.

Entre sus conquistas más notables se cuentan la reducción de la jornada laboral, el derecho a huelga, la prohibición del trabajo infantil, la protección del empleo y numerosas prestaciones. Las empresas, a su vez, se han visto obligadas a incrementar su productividad, para poder enfrentar las crecientes demandas de su personal sindicalizado.

Los primeros sindicatos modernos se organizaron durante el siglo XIX principalmente en Gran Bretaña, Francia, Alemania y Estados Unidos. Consistían en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción. Poco a poco, los nuevos grupos advirtieron la posibilidad de negociar colectivamente con la empresa, para garantizar determinadas condiciones. Con el tiempo, los sindicatos del mundo desarrollado se convirtieron en organizaciones sumamente poderosas, con notable influencia y presupuestos de millones de dólares.

América Latina empezó a industrializarse un poco después que Europa Occidental y América del Norte. La historia de los movimientos sindicales latinoamericanos ofrece algunas de las páginas más brillantes y nobles de todo el movimiento de los trabajadores a nivel mundial. Gran parte de las reivindicaciones de los revolucionarios en México en 1910, por ejemplo, se basaban en aspiraciones de los trabajadores de la época. El movimiento sindical, sin embargo, no se limitó a México. En otros países, como Colombia, los trabajadores del cultivo del plátano dejaron su huella indeleble en la historia del país. Grandes intelectuales de la talla del premio Nobel de literatura, Gabriel García Márquez, o del gran escritor guatemalteco Miguel Ángel Asturias, han

descrito en páginas vibrantes algunas de las alternativas que se vivieron en sus países respectivos, así como las represiones de que fueron objeto los integrantes de diversas asociaciones obreras.

Competencia internacional

Hasta hace pocos años, el hecho de que una industria nacional no pudiera competir con las del exterior no significaba necesariamente que se viera en riesgo de desaparecer. El Gobierno consideraba su deber "proteger" a las empresas nacionales, y para lograrlo establecían barreras fiscales y aduanales. Gracias a estas medidas, los productos del extranjero se encarecían artificialmente hasta niveles que no les permitían competir con los productos nacionales, o sencillamente se prohibía su ingreso al país.

Debido a varios factores internacionales, entre los cuales se cuentan el desarrollo de la economía trasnacional y de los canales de comunicación como Internet, el cre-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La industria electrónica protegida

Un clásico ejemplo de la protección gubernamental de un sector empresarial lo ofrece la industria electrónica. Cuando surgió la posibilidad de manufacturar aparatos de radio y televisión con tecnología relativamente sencilla, durante las décadas de 1950 y 1960, varios países latinoamericanos efectuaron inversiones considerables en industrias que lograron cierto progreso gracias a la protección que les ofrecían las autoridades. No obstante, esta industria enfrentó una seria crisis cuando tuvo que efectuar cuantiosas inversiones para convertir las televisiones al nuevo sistema de color, o mantener al país "en blanco y negro". Las solicitudes de las empresas incluían no sólo peticiones de protección contra los aparatos producidos en el extranjero, sino también crecientes llamados de apoyo financiero. Mientras tanto, la presión de fenómenos como el contrabando y la obtención en empresas internacionales de aparatos cada vez más eficientes y baratos constituyó un serio freno al desarrollo de las empresas latinoamericanas.

A principios de la década de 1990, los empresarios nacionales enfrentaron una crisis. Pese a todos los incentivos que les concedían sus gobiernos respectivos, sólo podían ofrecer a sus mercados aparatos más costosos y de inferior calidad que los internacionales. El contrabando continuaba floreciendo. Al mismo tiempo, un fenómeno imprevisto empezó a tener importancia definitiva. La programación de los distintos canales se internacionalizó, dificultando la operación de otra industria paralela: la de la transmisión de programas. Los programas de deportes internacionales, por ejemplo, empezaron a captar sectores crecientes del público televidente, obligando a las industrias nacionales a encontrar fórmulas para poder interactuar con los poderosos consorcios que obtienen las exclusivas de transmisión para determinados partidos y espectáculos.

Con muy pocas excepciones, las empresas electrónicas productoras de televisores estrictamente nacionales desaparecieron o se aliaron con los grandes consorcios internacionales a principios de la década de 1990. Incluso para Brasil, el país con el mayor mercado interno en toda la región, la posibilidad de competir contra los consorcios internacionales dejó de ser realista.

ciente nivel de demanda de productos de alta calidad y el intercambio de productos en la economía mundial, en la actualidad son muchas las empresas y gobiernos que han debido adoptar una filosofía de competencia en el mercado global como el único enfoque viable para sobrevivir y triunfar a largo plazo.

El incremento en la competencia internacional requiere que la productividad y los niveles de calidad de las empresas latinoamericanas se incrementen en forma dramática. Muchas compañías buscan oportunidades en la región para establecerse y operar con menores costos y mayor efectividad. Con frecuencia, un factor esencial para decidir la ubicación de una nueva operación industrial es la situación laboral. Debido a que las empresas modernas tienden a mantener un alto nivel de flexibilidad en sus decisiones de ubicación, y por tanto de contratación de personal local, su influencia repercute en áreas insospechadas de la economía contemporánea.

El panorama internacional del sector laboral

La competencia internacional en la llamada economía globalizada ha limitado las posibilidades de expansión del movimiento sindical en todo el mundo, pero en especial en Europa Occidental y América del Norte. De 1985 a 2000, se calcula que los sindicatos de esa área del planeta perdieron más de la mitad de sus afiliados, porque las empresas decidieron llevar sus operaciones a otras zonas, fuera de sus países de origen. La evolución de esas economías ha favorecido el incremento del llamado sector terciario o de servicios, y ha desalentado mucho el crecimiento del sector de la industria manufacturera.

Cerca de 11% del total de la fuerza de trabajo en países como Estados Unidos está afiliado a un sindicato. El porcentaje de sindicalizados es considerablemente más alto en Europa (50%), pero al igual que en Estados Unidos y Canadá, el porcentaje tiende a decrecer o en el mejor de los casos a permanecer estático. Asimismo, varios recientes fenómenos económicos y políticos han provocado la fragmentación de los frentes sindicales, que hace algunas décadas fueron muy influyentes en la vida pública del país.

Debido a las distintas características sociales de los países asiáticos, es muy difícil determinar el porcentaje de trabajadores "realmente sindicalizados" en países como Japón y Taiwán, pero los expertos coinciden en que su número es muy bajo. Los conflictos laborales son mucho más graves y frecuentes en países como Corea del Sur y Tailandia, pero en general toda la región ha sufrido un proceso de reinterpretación de los datos fundamentales de la dinámica social, lo cual ha provocado entre otros cambios la paulatina abolición de instituciones que parecían esenciales de esas culturas, como el empleo vitalicio en una gran corporación.

La evolución de las condiciones del sector laboral en las gigantescas economías de países como China y la India resulta enigmática. En décadas recientes, su población ha experimentado considerables incrementos en su nivel de vida, y en ambas naciones en general el descontento y la incidencia de conflictos laborales han permanecido a niveles relativamente bajos. Tanto en China como en la India los trabajos industriales o los relacionados con la informática siguen siendo sumamente codiciados en algunas regiones menos desarrolladas, en tanto en otras de mayor desarrollo relativo ya se han registrado casos de conflicto considerable entre los intereses empresariales y los de la clase obrera.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Sube acciones de Volkswagen luego de acuerdo con sindicato

En la economía globalizada moderna, los conflictos sindicales de las empresas inciden en su desempeño económico y también financiero. Por ello, cuando los trabajadores de Volkswagen en México pidieron un aumento salarial de 8.3% a las autoridades empresariales en agosto de 2007, toda la corporación Volkswagen se tambaleó, pues de no lograrse un acuerdo, el sindicato emplazaría a huelga, con las consecuencias que ello implica.

El dirigente sindical del sindicato José Luis Rodríguez declaró que las negociaciones habían sido bastante tensas y consensuó con los cerca de 10 500 trabajadores, respecto de irse a huelga poco antes de vencer el plazo.

Sin embargo, para la noche del 17 de agosto, los trabajadores aceptaron un aumento de 4.35% directo al salario. Además, Carlos Escobar, presidente de recursos humanos de VW; Thomas Karig, director de Relaciones Corporativas y Estrategia, y Eduardo Sotomayor, director de Relaciones Laborales, anunciaron que tanto la empresa como los trabajadores se comprometieron a aumentar la productividad. Este anuncio y la negociación exitosa hizo que las acciones de la Volkswagen en la Bolsa Frankfurt subieran 0.61% para cotizarse en 62.54 euros.

Fuente: Con información de "Volkswagen México y sindicato acuerdan subida salarial de 4%", *El Economista*, España, 23 de agosto de 2007, http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/58130/08/06/Volkswagen-Mexico-y-sindicatos-acuerdan-subida-salarial-del-4.html; y de José Manuel Martínez, "VW ofrece aumento de 4.06%", CNN Expansión, México, 17 de agosto de 2007, en http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/8/17/vw-ofrece-aumento-de-4-06.

El panorama latinoamericano actual

Junto con la tendencia a perder afiliados, los movimientos sindicales de Latinoamérica han perdido también parte de su influjo social. Pese a esta circunstancia, el profesional de los recursos humanos cometería un grave error si concluyera que los movimientos sindicales están condenados a desaparecer, o que su influencia es desdeñable. El desafío profesional en este campo consiste en encontrar respuestas adecuadas para demandas que a menudo parecen contradictorias y excluyentes entre sí.

Los poderosos movimientos sindicales de México, Venezuela y Colombia se vieron fortalecidos por la importancia estratégica de sus operaciones respectivas. Por ejemplo, los sindicatos de trabajadores en el área de petróleos llegaron a desempeñar funciones esenciales en el acontecer público de las tres naciones. Aunque los hidrocarburos mantienen toda su importancia de antaño, en general la economía de los tres países ha visto debilitarse la influencia de determinadas asociaciones.

Debido a movimientos económicos adversos, que en el pasado reciente han afectado la raíz misma de la estructura social de países como Argentina, diversos movimientos sindicales, antaño prósperos, se han visto debilitados, porque la base industrial que los sostenía desapareció. Pese a ello, el retorno gradual a la normalidad económica pue-

de significar que poco a poco las organizaciones gremiales irán recuperando el terreno que llegaron a ocupar en otras épocas.

Los movimientos laborales de países como Bolivia se basan en gran medida en trabajadores de industrias extractivas, como la minería. Con frecuencia, estos grupos se han caracterizado por su activismo en áreas políticas, lo cual ocasionalmente les ha permitido acceder a considerables cuotas de poder, por lo general durante periodos breves.

El poderoso influjo de la economía brasileña, finalmente, es determinante para toda la región. Gran parte de la economía del país se ha diversificado de modo notable, por lo cual las organizaciones laborales se basan en campos muy variados: la industria del acero, de fabricación de automotores, farmacéuticos, etc. De modo gradual, los sindicatos brasileños han moderado sus peticiones y sus emplazamientos a huelgas o conflictos abiertos, porque existe creciente preocupación por la competencia mundial que incide en la economía del país, que se ha mantenido próspera en años recientes. Dada la diversidad demográfica del país y su creciente movilidad, se ha incrementado la competencia interna de los puestos de trabajo, factor que ha limitado las actitudes más polarizadas de décadas anteriores.

Puesto en términos muy simples, los sindicatos latinoamericanos han adquirido conciencia de la necesidad de continuar la defensa de los derechos de los trabajadores, por una parte, pero al mismo tiempo se han hecho muy sensibles a la realidad de que las empresas pueden optar por abandonar un país para proceder a operar en otro. En ocasiones, esto puede significar trasladar una planta de manufactura a un país limítrofe; en otras, el indispensable capital puede emigrar a países que los trabajadores de la antigua compañía no podrán identificar en un mapa del hemisferio occidental.

Dimensiones éticas de la dialéctica empresa-sindicato

Por una parte, el compromiso ético y humano con el bienestar de la población se ve reforzado por el hecho de que sólo garantizando un ingreso suficiente se puede impulsar la economía nacional y se puede promover la aspiración a alcanzar un nivel de vida digno. Por otra parte, la dinámica social de la actualidad impide que las empresas puedan subsistir aisladas de la economía global. En la actualidad, la integración de las distintas sociedades no deja lugar a otra alternativa que no sea la de participar en la economía mundial, ofreciendo niveles continuamente mejorados de calidad, productividad y confiabilidad. La identificación de "nichos" en los que se pueda basar una empresa para subsistir y crecer se ha convertido en una necesidad imperiosa.

Relación asalariado-empresa

La relación que se establece entre la empresa y el sindicato se lleva a cabo dentro de cierto marco legal, y en el contexto de prácticas que ambas partes aceptan. Con frecuencia, la empresa y el sindicato deben recurrir a las autoridades legales, para que lleven a cabo una labor de asesoría, guía y —en algunos casos— de árbitro de último recurso. Cada



FIGURA 16-1 Interdependencia de sindicato, empresa y sector oficial

una de estas partes establece una relación dinámica con la otra, como se ilustra en la figura 16-1. La empresa depende de los trabajadores para que la labor se lleve a cabo, en tanto los sindicalizados dependen de la empresa para recibir sus compensaciones y dirigir las distintas actividades de la corporación. A su vez, las autoridades dependen de ambas partes: de la empresa y el sindicato, para hacer frente a las necesidades sociales mediante organizaciones productivas.

Los sindicatos y la administración de los recursos humanos

La presencia de un sindicato en la organización tiende a formalizar las relaciones de ésta con sus trabajadores, con frecuencia provocando mayor centralización de las decisiones del departamento de capital humano, para garantizar que exista uniformidad en el trato que se da al personal sindicalizado. Por ejemplo, es posible que se formule una política general de vacaciones, o que se conceda la oportunidad de trabajar tiempo extra en términos de un sistema definido por la antigüedad de la afiliación del individuo al sindicato.

Pese a esto, es esencial tener en cuenta que el sindicato no asume las funciones de un departamento de relaciones industriales, y que el profesional de la administración de los recursos humanos sigue teniendo la responsabilidad de cumplir su trabajo de manera adecuada. Sus objetivos en el campo de la capacitación, la contratación de personal, la preparación de cuadros de sustitución y promoción para las vacantes, etc., siguen siendo tan vigentes como en las organizaciones donde no existen uniones obreras.

Las acciones que emprenden los integrantes de una unión obrera dependen del trato que hayan recibido. Cuando la mayoría de los trabajadores considera que el nivel de

compensación es injusto, que las condiciones de trabajo se han deteriorado o que existen factores inaceptables, el sindicato procede a negociar con la empresa. Si estas negociaciones no obtienen el resultado esperado, es probable que la situación desemboque en un conflicto abierto y que se convoque a una huelga.

En los casos en que su personal sindicalizado convoca a huelga, la empresa enfrenta un examen radical de su capacidad de adaptación. Durante una huelga se paralizan la producción y las labores cotidianas, pero continúan las actividades de las empresas competidoras. Incluso en los casos en que todavía subsisten algunos monopolios a nivel nacional, los competidores del extranjero tienden a obtener ventajas de las huelgas que las aquejan. Como los efectos de una huelga son tantos y tan graves, por lo común la empresa como el sindicato hacen cuanto esté a su alcance para evitarla.

Estructura y funciones de los sindicatos

Al igual que tantas otras organizaciones, los sindicatos constituyen sistemas abiertos que postulan objetivos a cumplir y que se ven influidos por el entorno. Factores como la capacidad financiera de la empresa, la presencia de otros sindicatos, las tasas de inflación o desempleo que se experimenten en la economía nacional y la competencia internacional ejercen influjos determinantes sobre las uniones sindicales. En términos de la formulación clásica de los objetivos de las uniones laborales, los sindicatos existen para la protección de sus afiliados, el incremento de sus compensaciones y la mejora de sus condiciones de trabajo.

Sindicatos locales. Los sindicatos de "modelo clásico" son organizaciones pequeñas que agrupaban a los afiliados de determinada empresa. A medida que las organizaciones industriales se desarrollaron en términos de dimensiones y grado de complejidad, las organizaciones sindicales crecieron también. Con frecuencia, se establecieron contactos entre los trabajadores de un ramo específico (por ejemplo, los vinculados con el transporte), los de una gama completa de actividades industriales (como la industria del petróleo) o los sindicalizados de una zona geográfica (por ejemplo, la unión laboral de los trabajadores del centro y sur de un estado, departamento o provincia). Con el tiempo, algunos sindicatos han llegado a adquirir proporciones nacionales.

Sindicatos nacionales. La mayor parte de los sindicatos locales se encuentran afiliados a una entidad de mayores dimensiones, un sindicato a nivel nacional. Estas organizaciones en ocasiones agrupan a miles de afiliados, y entre sus objetivos específicos se cuenta el obtener determinadas metas a nivel de todo el país. En el curso de sus labores deben contar con personal que los ayude a proporcionar asesoría en cuestiones legales, que ayude a los sindicatos locales a llevar a cabo sus negociaciones, al menos de las quejas diversas, y varios aspectos más.

A cambio de esa ayuda, los sindicatos de nivel local remiten a los nacionales una porción de las contribuciones que efectúan sus afiliados, y se comprometen a aceptar las normas y el liderazgo de la entidad más grande. Por ejemplo, es posible que el sindicato nacional instruya a un sindicato local para que no acepte determinadas condiciones de trabajo que aisladamente resultarían suficientes, pero que considerados en el contexto de toda la sociedad no se estiman convenientes.

Sindicatos multinacionales. Así como los sindicatos a nivel nacional son una especie de aglomerados de diversos movimientos de asociaciones de trabajadores, los sindicatos a nivel nacional pueden estimar conveniente asociarse con los de otro país o países, para defender los intereses de todos los trabajadores del área. Ése es el caso, por ejemplo, de los sindicatos de varias industrias en la Unión Europea, o en el caso de América, el de algunos sindicatos que operan a nivel de los tres integrantes de NAFTA, o tratado de libre comercio (TLC) de los países de América del Norte.

El sector público y las relaciones con los sindicatos

En términos de su relación con el sector económicamente activo de la nación, la función esencial de un gobierno es la defensa del bienestar social. Por esa razón, los distintos gobiernos han establecido normas que regulan y canalizan los diversos movimientos sindicales y empresariales, con el objetivo de lograr una interacción armónica y productiva entre ambos sectores. En todos los países existen leyes que regulan y limitan el campo de acción de las empresas, así como el campo de acción de los sindicatos. La adecuada cooperación del sector oficial en los conflictos de carácter laboral con frecuencia constituye el instrumento que permite la rápida solución de las diferencias, o que conduce a un estado de parálisis que afecta a toda la economía.

Cooperación y resolución de conflictos

Dado el complejo carácter que tienen los conflictos laborales y la realidad de una exacerbada competencia internacional, las diferentes entidades nacionales tienen el reto



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Conflicto laboral en la planta de Fujikura, Coahuila

Los trabajadores de la empresa japonesa Fujikura Ltd, ubicada en Piedras Negras, Coahuila, México, se inconformaron con las prácticas poco claras de la empresa, que les solicitó su "renuncia voluntaria", bajo la promesa de recontratarlos, aunque, de acuerdo con los trabajadores, el propósito real era disminuir su salario y no dar prestaciones, con el pretexto de que la empresa está en crisis.

Como los trabajadores no tenían sindicato que los representara, se asesoraron con un miembro de la Confederación de Trabajadores de México, que afilia a un gran número de sindicatos de trabajadores. Sin embargo, el asesor se sometió desde el inicio a los dictados de la empresa, por lo que decidieron asesorarse con otro comité que defiende los derechos laborales de mujeres maquiladoras. Los trabajadores exigen 20 días de salario por cada año trabajado.

Una semana antes, la Junta de Conciliación y Arbitraje, órgano gubernamental para mediar en este tipo de conflictos, pospuso el laudo sobre la legalidad de Fujikura de liquidar a su personal.

Fuente: Con información de Arturo Rodríguez García, "Sin visos de solución el conflicto laboral en Piedras Negras", *Proceso*, México, 22 de agosto de 2007, www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=2&nta=53318.

de encontrar soluciones rápidas y prácticas para los conflictos que pueden afrontar, o sufrir las consecuencias de abandonar el mercado a otras entidades.

Negociaciones colectivas

La figura 16-2 sintetiza el proceso que se lleva a cabo durante una negociación colectiva. El proceso de preparación para negociar los contratos colectivos de trabajo requiere una intensiva preparación, que puede empezar seis meses antes de que ambas partes se sienten a la mesa para discutir sus puntos respectivos.

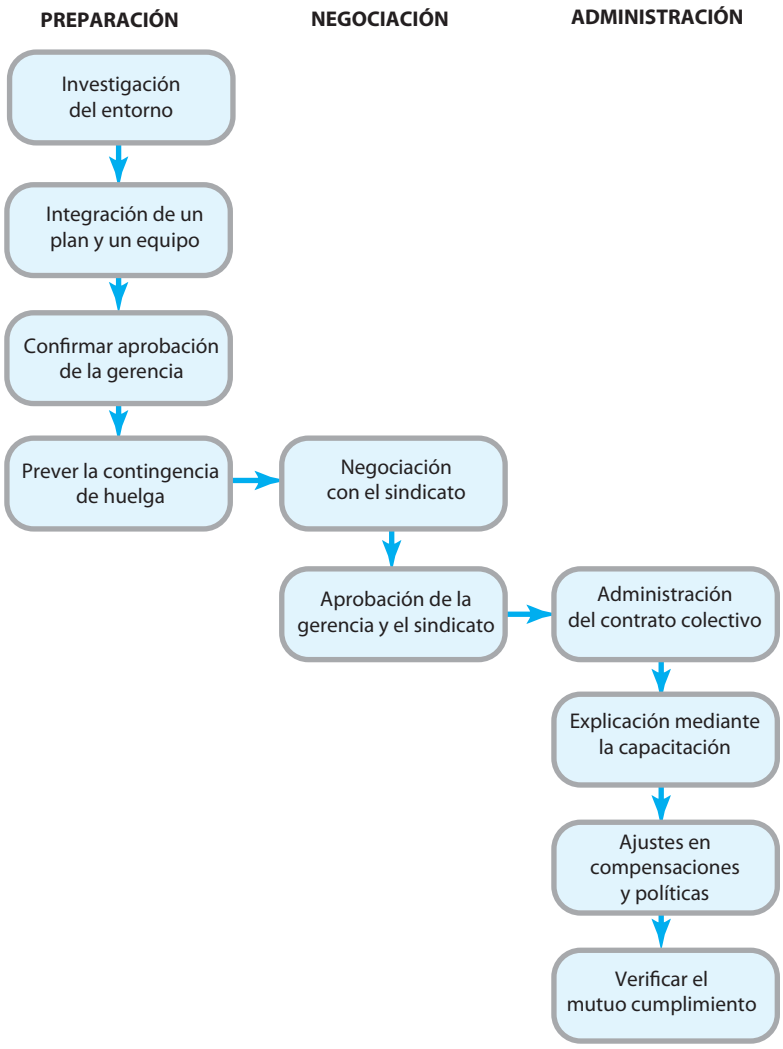


FIGURA 16-2 Fases de las negociaciones colectivas

El departamento de capital humano se prepara para estas reuniones mediante el estudio de las tendencias de la economía, la situación del mercado laboral, la evaluación de la posición de fuerza o debilidad relativa en que se pueda encontrar la industria, y varios puntos más. Una vez que se ha completado el ciclo de obtención de información cada parte se traza una estrategia, en la cual se determinan posiciones respecto a puntos como salarios, horas de trabajo y aspectos de seguridad. Con frecuencia, los equipos de negociadores se ven respaldados por abogados con amplia experiencia en legislación laboral.

Cuando la gerencia general ha aprobado una estrategia y los principales representantes de los trabajadores han llegado a un acuerdo sobre la posición que van a sostener, se inician las negociaciones entre ambos sectores, semanas o meses antes de que se venza el actual contrato colectivo de trabajo.

Las negociaciones con el comité del sindicato se prolongan hasta que se obtiene un acuerdo mutuamente satisfactorio. La figura 16-3 ilustra las técnicas que permiten lograr una negociación adecuada para la propia parte.

QUÉ HACER
1. Busque más de lo que planea recibir. Ofrezca menos de lo que está dispuesto a conceder.
2. Negocie en privado, nunca en público.
3. Permita que su adversario gane en algunos puntos.
4. Empiece primero con los puntos fáciles.
5. Recuerde que las negociaciones no concluyen con la firma del documento, porque prácticamente todos los acuerdos vuelven a revisarse al cabo de cierto tiempo.
6. Cuando se estanquen las negociaciones, destaque el progreso que ya se ha obtenido, pase a otro punto, o haga contraofertas.
QUÉ NO HACER
1. Nunca inicie el proceso ofreciendo el límite. Su adversario siempre buscará más.
2. No explore posibilidades que usted no desea que se transformen en realidades.
3. Jamás exprese un rotundo "no" a menos que esté seguro del apoyo de su organización; del apoyo de la gerencia general, o de la cúpula sindical, según sea el caso.
4. En ningún caso traicione la confianza que deposita en usted el otro negociador.
5. No llegue a soluciones rápidas. Especialmente en el caso de los sindicalizados, existe la percepción de que si el proceso es demasiado corto, la solución podría no ser la mejor para ellos.
6. Impida que su adversario recurra a funcionarios de mayor jerarquía que usted.
7. Desaliente la participación de personas no experimentadas, aunque se trate de directivos de la empresa. Un novato puede provocar un desastre con facilidad.

FIGURA 16-3 Guías básicas para la negociación

En el contrato colectivo de trabajo que finalmente se aprueba se estipulan los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo la labor. La figura 16-4 muestra una selección de los temas que más comúnmente se cubren en este tipo de acuerdos. Es importante tener en cuenta que estos contratos colectivos de trabajo pueden consistir de documentos más o menos sencillos, de poca extensión, y que en otros pueden ocu-

- *Reconocimiento de la representatividad del delegado sindical*. Cláusula en que se reconoce al representante como delegado legítimo de los trabajadores.
- *Afiliación al sindicato*. Para prevenir la marginación de las personas recién contratadas o sencillamente renuentes a afiliarse a la unión sindical, los trabajadores pueden negociar una cláusula que estipule la obligatoriedad de la afiliación, así como:
  - *a*) El periodo que puede transcurrir entre la contratación y la afiliación al sindicato.
  - *b*) El nivel de las aportaciones obligatorias al sindicato.
  - *c*) La facultad que se da a la empresa para retener determinado monto de la paga de los sindicalizados, y entregar la suma a los funcionarios autorizados del sindicato.
- *Niveles salariales*. Estipulación del salario que recibirá cada afiliado, dependiendo de su categoría, puesto, antigüedad, etcétera.
- *Ajustes por inflación*. Cláusula que concede aumentos automáticos por el incremento en el costo de la vida y que corresponde a la práctica económica conocida como indexación.
- *Paquete de aseguramiento*. Explicación de las pólizas de seguro que la empresa se compromete a obtener, incluyendo una especificación de los pagos que deberá hacer cada sindicalizado por concepto de deducible o pago de primas. Entre las áreas que con mayor frecuencia se incluyen se cuentan las pólizas de vida y los seguros médicos, de hospitalización, de atención quirúrgica y dental, de asistencia durante el embarazo, etcétera.
- *Condiciones de jubilación*. Monto de las sumas cubiertas por jubilación, tiempo de servicio que es necesario cumplir antes de hacerse acreedor a la jubilación, contribuciones que tanto la empresa como el sindicato deben efectuar al fondo de pensiones, pagos al cónyugue sobreviviente, etcétera.
- *Vacaciones, puentes, días laborables, jornada de trabajo*. Determinación de los días de descanso, calendario de labores, horario del trabajo diario, márgenes de tolerancia para la llegada al inicio de la jornada, duración de los periodos de descanso, salidas al baño, pausas para alimentos, etcétera.
- *Políticas de promoción*. Especificación de que las oportunidades de promoción se destinarán a los empleados de mayor antigüedad, y que serán los de mayor antigüedad también los que tendrán la primera opción para escoger horarios, tareas consideradas deseables y otros aspectos.
- *Derechos de la empresa*. La organización tiende a reservarse ciertos derechos para poder asegurarse de que se mantendrá el margen competitivo. Entre estas facultades puede contarse la de solicitar trabajo durante tiempo extra (pagado de acuerdo con la ley, o en los términos que se hayan acordado), las decisiones respecto a la promoción de sindicalizados a puestos de confianza, el diseño de puestos y los procesos de selección y contratación.
- *Disciplina*. Establecimiento de un reglamento interno, que estipula las acciones que se pueden llevar a cabo y las proscritas, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada persona en caso de accidente o emergencia, etc. Por lo común, en el contrato colectivo sólo se hace referencia al reglamento interno, que se prepara de manera independiente, pero se ratifica por ambas partes.
- *Solución de diferencias*. Ambas partes convienen en que las cuestiones que no se puedan zanjar actuando de mutuo acuerdo durante la vigencia del actual contrato colectivo de trabajo se someterán a determinado mecanismo de arbitraje.
- *Cesión del emplazamiento a huelga*. Por lo común, el sindicato conviene en que durante la vigencia del contrato colectivo de trabajo no emplazará a huelga a sus afiliados, salvo si la empresa incurre en violaciones graves de sus convenios.

FIGURA 16-4 Cláusulas comúnmente incluidas en los contratos colectivos de trabajo

par volúmenes enteros de complejas especificaciones legales. A medida que evoluciona la relación empresa-sindicato es común que los puntos que antes se resolvían con una breve alusión se vayan haciendo más complejos. Cuando estos acuerdos alcanzan proporciones enciclopédicas, los expertos saben que la química que caracteriza la relación entre ambas partes ha llegado a un estado de tensión y desconfianza mutua, que a ambas partes conviene evitar, si se ha de preservar la posibilidad de que la empresa pueda competir en el mercado internacional.

Resolución de disputas

La administración de un contrato colectivo de trabajo compromete a la compañía y al sindicato a cumplir los convenios que han negociado y los objetivos a que se han comprometido. Una violación del contrato requiere que se verifique la queja y en su caso se resuelva la situación.

Por lo general, los contratos colectivos de trabajo se redactan de manera que sus cláusulas tienden a limitar las acciones de la empresa en ciertas áreas. Tanto la empresa como el sindicato se reservan el derecho a invocar ante una tercera parte una intervención urgente, para corregir una violación al contrato colectivo de trabajo, pero dado que por lo general la empresa tiene a su cargo el proceso de toma de decisiones, es más común que la parte laboral presente quejas de incumplimiento de determinados aspectos.

En la figura 16-5 se describen los pasos que generalmente se siguen cuando se presenta una queja de incumplimiento de un convenio laboral. El número de pasos que sea necesario seguir depende en gran medida del tamaño de la organización, así como del nivel de conflicto que se esté experimentando. Con frecuencia, los pasos intermedios que se toman en las organizaciones grandes evitan que las diferencias sobre un punto de menor importancia lleguen a niveles superiores de la administración.

- *Discusión preliminar.* El trabajador que presenta la queja discute el asunto con su supervisor inmediato, en presencia de un representante del sindicato.
- *Paso 1.* La queja se formula por escrito y se presenta de manera formal ante el supervisor inmediato. Éste debe responder por escrito dentro de un plazo especificado, que por lo general no excede de dos a cuatro días hábiles.
- *Paso 2.* El representante sindical o el comité sindical del caso elevan la queja, por escrito, al superior del supervisor, o al departamento de recursos humanos. Por lo general la respuesta no debe exceder de cuatro a cinco días hábiles.
- *Paso 3.* Un funcionario sindical de alto nivel presenta la queja a un ejecutivo de alto nivel de la empresa, como puede ser el gerente general de relaciones industriales. También en este caso se espera que la respuesta se produzca, por escrito, en un término no mayor a una semana.
- *Paso 4.* Si todos estos pasos no conducen a una solución, el sindicato y la empresa pueden convenir en someter sus puntos a un proceso de arbitraje o —como último recurso— convienen en recurrir a las autoridades legalmente constituidas para solucionar la situación.

FIGURA 17-5 Pasos recomendados para manejar la presentación de una queja sindical

Causas y tipología de los conflictos laborales

Aunque es probable que la empresa no encargue a los especialistas de relaciones industriales que manejen los primeros pasos adoptados en el caso de una queja del sindicato, el departamento de personal desempeña un papel fundamental en el proceso. Es posible que cada supervisor de sección se entere sólo de dos o tres casos de diferencias, pero la gerencia puede mantener una perspectiva global de los conflictos que van presentándose. Gracias a esta información, la gerencia de recursos humanos puede formular una estrategia mejor para el manejo de los puntos que tienden a crear fricción dentro de la organización.

Las quejas que presentan los sindicalizados pueden clasificarse en tres categorías: las legítimas, las imaginarias y las de carácter político.

- Las *quejas legítimas* corresponden a una situación en la que es razonable concluir que no se han observado los convenios celebrados con el sindicato, recordando que incluso en las organizaciones en que reina un espíritu de cooperación es probable que distintas partes interpreten de modo distinto un solo texto o convenio.
- Las *quejas imaginarias* ocurren cuando los empleados consideran que se han roto los convenios laborales, pese a que la empresa está cumpliendo los puntos convenidos. En un ambiente cooperativo, estas quejas se pueden resolver con relativa facilidad, mediante la explicación del sencillo hecho de que la empresa tiene determinados derechos, como explícitamente lo reconoce el sindicato, y la comunicación constructiva sobre aspectos determinados.
- Las quejas de *carácter político* son las más difíciles de resolver, porque tienden a presentarse exactamente antes de la negociación de un contrato colectivo de trabajo o de la elección de funcionarios sindicales. En muchas circunstancias, un dirigente sindical puede encontrarse sometido a considerable presión para defender los puntos de vista de los afiliados, incluso si el argumento carece de bases objetivas, porque podría perder el apoyo de varios de sus compañeros.

Manejo de conflictos. Antes de que se produzca una queja, y para evitar que se produzca, la empresa —y muy especialmente el departamento de recursos humanos— deben recurrir a reuniones, manuales del empleado, hojas informativas, boletines, mesas redondas, etc., para establecer claramente los parámetros de conducta y rendimiento que se consideran adecuados y en consonancia con el contrato colectivo de trabajo. Pese a estas precauciones, es indudable que en las organizaciones no siempre son ideales las condiciones reales del trabajo diario, y en ocasiones se generan quejas por incumplimiento de lo pactado entre los sindicalizados y la empresa.

Una vez que se ha presentado una queja formal, la administración tiene la responsabilidad de resolverla de manera rápida y justa. Si esto no ocurre, la percepción será que la organización se preocupa poco por las necesidades de su personal, y con el tiempo, la moral, la motivación, el desempeño y la lealtad a la compañía pueden disminuir. Un elemento esencial del sistema es que cada queja se considere con toda la imparcialidad posible, sin tratarla de manera política, porque de esa forma se fortalece la percepción general de una noción básica de justicia.

Las quejas se deben investigar y resolver con base en los datos disponibles, y no en las emociones o las tendencias del momento. Asimismo, las causas que provocaron la

queja se deben investigar a fondo, porque pueden indicar la existencia de un conflicto de personalidades o una comprensión inadecuada de los términos del contrato de trabajo. Es importante, por último, alentar a todos los trabajadores a utilizar los canales formales para la solución de diferencias, porque de esa manera tanto el sindicato como la empresa pueden identificar aspectos que son de importancia esencial para la preservación de un clima de cooperación en la organización.

Dada la creciente competencia que enfrentan las organizaciones latinoamericanas de todo género, así como la complejidad de la legislación laboral de los diversos países, el éxito competitivo —e incluso la supervivencia misma de muchas organizaciones— van a depender cada vez más de la rapidez del proceso de resolver adecuadamente los conflictos laborales que puedan surgir.

Las acciones que lleven a cabo los empleados dependerán en gran medida del tratamiento que hayan recibido de la empresa. Cuando la percepción generalizada es que la empresa se ha comportado de manera que resulta inaceptable, el conflicto puede hacerse doblemente álgido y requerir tiempo adicional para solucionarse. Este contexto implica un riesgo y un costo que muy pocas empresas pueden afrontar.

Arbitraje

Aunque la mayor parte de las negociaciones con el sindicato no se traducen en huelgas o en detención de la labor, las diferencias pueden generar tensión y deterioro del clima laboral general, si no se conducen de manera adecuada. Cuando se producen circunstancias que llevan a roces entre ambas partes, la responsabilidad del departamento de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Una buena relación en Seat

En una entrevista, Matías Carnero, presidente del comité de empresa del sindicato de Seat, confiesa que las relaciones con la empresa van bien, porque el comité forma parte de las decisiones estratégicas: "Debemos entender que nosotros también somos empresa. Para un trabajador, lo más importante es su supuesto y es lo último que quiere perder". Por eso no tiene problema en afirmar que Seat es un modelo de relaciones laborales. "El convenio colectivo que acabamos de firmar, lo hemos ido a explicar hasta el Ministerio de Industria. Debemos entendernos y es lo que hemos hecho".

Carnero confiesa que estar cerca de la dirección le ha permitido hacer buenos tratos como que la empresa avise dos meses antes cuándo se tiene que trabajar los sábados o que las jubilaciones se adapten a las necesidades de los trabajadores.

Sin embargo, también ha negociado en contra, como cuando acordó los despidos de 646 trabajadores en diciembre de 2005, aunque negoció que meses después se readmitiera a quienes regresaran.

Fuente: Con información de Jordi Pérez Colomé, "El futuro de los sindicatos", *El Ciervo*, núm. 673, Madrid, abril de 2007.

recursos humanos es cerciorarse de que se ponen en práctica medidas inmediatas de verificación y control de la situación, corroborando si las quejas de los trabajadores se fundamentan en un factor real.

El *arbitraje* consiste en someter las diferencias que hayan surgido entre la empresa y el sindicato a la inspección de una tercera parte, que permanece neutral. Ambas partes exponen sus razones y justificaciones ante esta tercera parte, que dentro de un plazo razonable debe emitir una decisión.

En el *arbitraje de asesoría* ambas partes convienen en recurrir a una tercera parte, pero no se comprometen a aceptar incondicionalmente sus recomendaciones. En el curso de un *arbitraje de apelación final* ambas partes especifican su posición, aceptan plegarse a la decisión de la tercera parte y el árbitro debe elegir entre una de las dos posiciones.

El *arbitraje de compromiso*, finalmente, da al árbitro la posibilidad de formular una decisión intermedia entre las que han ofrecido los trabajadores y la de la empresa.

En el caso de una disputa salarial, por ejemplo, una empresa pudo haber ofrecido un incremento salarial de 2.4%, en tanto que el sindicato insiste en uno de 4.5%. Si se adopta un arbitraje de asesoría, un experto elegido para atender este caso podía expresar una recomendación, pero ninguna de los dos partes se compromete de antemano a adoptarla. Si se conviene en un formato de apelación final, el árbitro deberá optar entre conceder 2.4% o 4.5%, y ambas partes deben aceptar su fallo.

Finalmente, si se pacta un arbitraje de compromiso, se da al árbitro la opción de sugerir una solución intermedia, y recomendar por ejemplo que el nivel del incremento salarial sea de 3.5%.

La opción del arbitraje privado presenta la ventaja de que no implica llevar el caso ante las autoridades competentes. Cuando la disputa se lleva ante las autoridades laborales, es probable que su decisión sea la misma que se habría adoptado en el caso de un arbitraje privado, pero por lo común el proceso tiende a ser mucho más costoso y prolongado, y genera diferencias que en muchos casos se extienden a los sentimientos personales de ambas partes y son difíciles o imposibles de superar.

Pese a sus ventajas, el arbitraje privado adolece de la debilidad fundamental de que no constituye una decisión inapelable a nivel legal, y si una de las partes considera que sencillamente no puede aceptar lo que ha propuesto el árbitro, es posible que recurra a los tribunales oficiales, en cuyo caso los recursos y el tiempo que se utilizaron para el proceso del arbitraje privado no producen ningún resultado. Una evaluación objetiva de la química básica que caracteriza la relación entre los trabajadores y la empresa, al principio del proceso, puede ser la mejor manera de optar entre el arbitraje privado o la opción a los tribunales externos.

Cooperación entre sindicato y empresa

Las técnicas para la resolución de disputas logran evitar en la mayoría de los casos que se entre en una situación de huelga o de conflicto laboral abierto, pero son medidas reactivas que no corresponden por entero a las características de una filosofía laboral proactiva.

Incluso cuando se "gana" en un conflicto, por lo general es a base de consumir considerables recursos y de generar resentimiento y mala voluntad. Para evitar estas

situaciones, las empresas modernas están adoptando diversos canales que conducen a mayor cooperación entre ambos sectores, aún si esto se logra a costa de garantizar mayor estabilidad en el empleo o niveles de ingreso que pueden ser superiores a los del mercado abierto. Cuando se establece un ambiente de cooperación, ambas partes pueden sustituir las reactivas por medidas proactivas, que generan beneficios para todos los integrantes de la organización.

Un mejor clima de trabajo se traduce en mayores niveles de satisfacción laboral, y en el caso de muchos sindicalizados, permite negociar mejores ingresos para cada uno de los afiliados.

Actitudes sectoriales

El precedente de haber sufrido determinados conflictos puede dejar, expresas o latentes, actitudes o resentimientos que tienden a perpetuarse. En el pasado reciente de casi todos los países latinoamericanos, diversos sectores de la economía han sostenido conflictos de gravedad, lo cual conduce a la adopción de posiciones más o menos irreductibles entre ambos sectores o partes. Como bien ha expresado un autor, es la ruptura de los antiguos paradigmas y la identificación de los nuevos lo que permite que las organizaciones adquieran una dinámica diferente, y que no repitan una vez más los mismos pasos que desembocaron en una diferencia en el pasado.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Cierre de Sidor por trabajadores

Siderúrgica del Orinoco (Sidor) es la mayor compañía de su ramo en Venezuela. Fue propiedad del Estado hasta 1998, cuando la compró el consorcio Amazonia. Su planta laboral la conforman 4 400 trabajadores contratados por la empresa y 7 000 mediante outsourcing.

En abril de 2004, miembros del sindicato tomaron dos de las tres entradas principales e impidieron el paso a los 11 000 trabajadores. Las demandas de este grupo son que la empresa mejore los servicios de transporte y salud, que suspenda las órdenes de despido de un centenar de líderes sindicales y trabajadores, y que les entregue 60 millones de dólares como parte de las utilidades que generó la empresa en 2003. Además, exigen que se transfiera a los trabajadores 20% de las acciones de la empresa.

Luego de seis días de negociaciones ni la empresa ni el sindicato habían llegado a una solución. Gustavo Pernalete, gerente de relaciones institucionales de Sidor, declaró que la empresa dejó de ganar 3 millones de dólares diarios, y que espera una sentencia legal que declare ilegal la huelga.

Fuente: Con información de "Huelga mantiene paralizada a la mayor siderúrgica venezolana", *América Economía*, Santiago de Chile, 27 de abril de 2004, en http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=16206&Style=15389.

Fomento de la cooperación

Los departamentos de capital humano inspirados en una filosofía proactiva no pueden esperar a que se presenten las situaciones de conflicto abierto o de declaración de huelga para empezar a tomar medidas que conduzcan al fomento de un clima de cooperación con el sindicato. La cooperación no se da de modo automático; debe ser el fruto de un esfuerzo que es iniciado y mantenido por los especialistas de recursos humanos.

Obstáculos a la cooperación

Con frecuencia, los especialistas de recursos humanos pueden buscar un ambiente de fomento a la cooperación como manera de impulsar la efectividad de la organización, pero es esencial tener en cuenta que ese objetivo es mucho menos importante para los dirigentes sindicales. De manera inevitable, los líderes de los movimientos obreros se concentran en lograr mejores condiciones para sus organizaciones, lo cual conducirá a su vez a que sean reelectos para sus cargos actuales. Por esa razón, si la cooperación no les ofrece un atractivo claro, los dirigentes sindicales tendrán mínimas razones para fomentarla. En algunas ocasiones, si promueven de manera activa esa cooperación pueden verse acusados de olvidar los intereses obreros.

Métodos cooperativos

Cuando los especialistas de recursos humanos reconocen y toman en cuenta las prioridades y coyunturas específicas de los dirigentes sindicales, pueden proceder a utilizar varios métodos para la creación de un clima de buena voluntad y cooperación.

Uno de los métodos más empleados consiste en la *consulta previa* con los dirigentes sindicales. No es necesario que el sindicato apruebe todas y cada una de las decisiones que adopta la gerencia, pero las que afectan de manera directa a los trabajadores



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Mejor pelear que negociar

La cooperación y los acuerdos entre empresa y sindicato no siempre se logra, en gran medida, debido a la divergencia de enfoques de ambas partes. Así lo atestigua Salvador Clarós, quien trabaja en una multinacional japonesa y participa en un comité sindical. La empresa tiene una fábrica cerca de Barcelona, en la que las relaciones no son miel sobre hojuelas. Clarós cuenta una de tantas presiones por parte de la empresa: dos días antes de negociar el contrato colectivo, la empresa hizo correr el rumor de que iniciaría operaciones en Eslovaquia con el fin de atemorizar a los trabajadores y que aceptaran sus condiciones. Por otro lado, también está consciente de que los comités sindicales prefieren la confrontación, en la que se sienten más seguros, a negociar sobre temas estratégicos.

Fuente: Con información de Jordi Pérez Colomé, "El futuro de los sindicatos", *El Ciervo*, núm. 673, España, abril de 2007.

pueden conducir a fricciones, aun si en el fondo son positivas para ellos, en los casos en que no se explican a los directamente interesados, que las pueden recibir con desconfianza.

Los gerentes y supervisores lograrán cimentar su relación con el personal cuando demuestran un nivel sincero y honesto de solidaridad humana con los integrantes de la sección sindical de la organización.

Los *programas de información y capacitación* son otra manera de alentar la cooperación. Después de cada negociación de un contrato colectivo de trabajo, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de informar al personal administrativo los resultados del proceso y los puntos o características que deben tener en cuenta. El sindicato, por su parte, hace lo mismo con sus afiliados.

Si en vez de generar informes independientes se logra que ambas partes preparen un informe conjunto, el efecto puede ser doblemente constructivo. Por un lado, se elimina la posibilidad de que uno u otro documento refleje inexactitudes, porque la otra parte de inmediato las detecta y las corrige. Por el otro, se genera la certidumbre de que ambas partes son integrantes de una entidad común, con intereses y objetivos que no necesariamente están disociados y que no por fuerza se excluyen uno a otro.

En las ocasiones en que surge un asunto complejo o espinoso, los *comités de estudio* aportan una excelente base para estudiar todas las facetas relevantes, y determinar el curso de acción más adecuado. Si estos comités se integran con delegados de los trabajadores y de la empresa, es frecuente que de un inicio más o menos antagónico se pase gradualmente a un sentimiento de identificación y de solución de una tarea común. Las recomendaciones y sugerencias del comité, obviamente, deben tomarse en cuenta

Junto con la gerencia, los especialistas de la administración de recursos humanos pueden fomentar la cooperación y la confianza entre la organización y el sindicato mediante varios pasos sencillos y claros:

- *La consulta previa* con los dirigentes sindicales ayuda a restar potencial de fricción o explosividad a cualquier aspecto, incluyendo las iniciativas de cambio.
- *El interés honesto* por los problemas que enfrentan los trabajadores y por su bienestar, incluso en los casos en que la empresa no está obligada a ninguna acción en los términos del contrato colectivo de trabajo.
- *Los programas de comunicación y capacitación* que tienen el objetivo de ilustrar los puntos esenciales del convenio obrero-patronal son doblemente efectivos si se logra prepararlos con participación del sector sindical.
- *Los comités de estudio* formados por delegados de ambos sectores suelen conducir a perspectivas y decisiones de especial solidez, si sus recomendaciones se reciben y se procesan de manera adecuada.
- *La participación de árbitros* que puedan aportar guías, programas y sugerencias puede ser esencial en el proceso. La selección de un árbitro adecuado (generalmente un dirigente de la comunidad, cuya opinión sea respetada y tenida en cuenta) es de obvia importancia para lograr resultados sólidos.

FIGURA 17-5 Métodos para fomentar la cooperación entre la empresa y el sindicato

y siempre que sea posible se deben adoptar. Más adelante, si la solución adoptada por el comité no es la ideal, ambos sectores se comprometerán con la solución, y es menos posible que surjan discrepancias. Si la decisión se adoptó unilateralmente por parte de la empresa, será inevitable que la otra parte le adjudique toda la responsabilidad por cualquier dificultad que pudiera surgir.

Una posibilidad más de fomentar la cooperación entre ambas partes es el recurso al arbitraje, que con ese nombre —o cualquier otro título que se estime conveniente— proceda a zanjar las diferencias que vayan surgiendo, en aras del interés común. Recurrir a una tercera parte sólo se pone en práctica cuando se tiene la certeza de que existe en la comunidad una persona o una entidad de irreprochable carácter moral, para que sus decisiones resulten aceptables para ambas partes. Con frecuencia, las decisiones que emiten las personas puestas en estas situaciones son más sensatas y expeditas, y menos costosas, que las decisiones que emanan del proceso de recurrir a los canales legales.

Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de los recursos humanos

En muchas partes del mundo, el nivel de cooperación entre el sector sindicalizado y la empresa se ha incrementado de manera notable, porque la economía global exige lograr mayores niveles de productividad. Los enfoques participativos se han hecho cada vez más aceptados en las organizaciones contemporáneas, que reconocen que la antigua dialéctica de la confrontación obrero-patronal puede equivaler a un fracaso colectivo.

Los movimientos sindicales enfrentan un desafío fundamental. En el curso de los últimos decenios han experimentado una significativa erosión del número de sus afiliados, en su poder de negociación y en su prestigio. Pese a ello, en todos los países latinoamericanos retienen significativas cuotas de poder, y su existencia misma equivale a un desafío fundamental para los profesionales de la administración de los recursos humanos.

En las organizaciones que cuentan con un sindicato, el cumplimiento de las estipulaciones del contrato colectivo de trabajo puede limitar la flexibilidad de las decisiones que emite la gerencia. Incluso en las organizaciones en las que no existe una asociación de los trabajadores, sin embargo, es esencial que los especialistas en recursos humanos adopten una filosofía proactiva, que garantice un nivel óptimo de productividad de los integrantes de la empresa.

Es imposible predecir con exactitud si durante las próximas dos décadas los sindicatos continuarán su actual proceso de gradual debilitamiento, o si por el contrario sus dirigentes lograrán inyectar vida y energía nueva a los movimientos obreros. En cualquiera de los dos casos, las políticas y prácticas efectivas de administración de los recursos humanos de la organización constituyen un imperativo moral y económico para lograr el objetivo de sus metas.

Al reducir el grado de fricción que el sector empresarial experimenta en su relación con el sector asalariado, al administrar adecuadamente los contratos colectivos de trabajo y al identificar soluciones creativas para los problemas del pasado, el departamento de recursos humanos salvaguarda y promueve el recurso más importante de la organización: el capital humano.

La estrategia del departamento de recursos humanos se basa en acciones concretas:

- Adecuados procesos de diseño de puestos que permitan un alto nivel de satisfacción personal para cada uno de quienes los llevan a cabo.
- Desarrollo de programas que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales.
- Selección de trabajadores calificados e idóneos para la labor.
- Establecimiento de parámetros objetivos, confiables y justos, para medir el rendimiento individual.
- Capacitación a todos los niveles, para permitir a cada individuo el logro de todo su potencial.
- Evaluación adecuada del desempeño e impulso al rendimiento adecuado.

RESUMEN

El desenvolvimiento industrial del siglo XIX condujo con frecuencia a situaciones en las que se desconocían los derechos de los trabajadores. Gracias a esfuerzos que en muchos casos fueron heroicos, los movimientos obreros lograron proscribir los abusos de muchas empresas de la época. Entre sus principales logros se cuenta la proscripción del trabajo infantil, la integración de la mujer a los mismos niveles que el hombre, el derecho a vacaciones, jubilación y una jornada razonable de trabajo, la protección contra los accidentes y las enfermedades laborales, y muchos más.

Los sindicatos son organizaciones abiertas, afectadas por el entorno en que operan. Especialmente importante para el sindicato son las necesidades y deseos de sus afiliados. El incremento en la competencia internacional ha llevado a muchas empresas a hacer hincapié en la disminución de costos y el logro de mejores niveles de productividad. La dinámica que se establece entre el sindicato y la empresa conlleva determinadas restricciones para los gerentes operativos y los profesionales de la administración de los recursos humanos, pero estos últimos siguen siendo responsables de promover el éxito de las relaciones de la empresa con el personal. A su vez, las autoridades del sector oficial desempeñan una función básica, porque establecen marcos legales y mecanismos que lleven a la práctica lo dispuesto en cada país.

El éxito de la organización en sus negociaciones con el sindicato depende en gran medida de las acciones que lleve a cabo antes del proceso. Los especialistas en recursos humanos deben investigar a profundidad los cambios que ocurren en el entorno colectivo y, con base en esa información, formular un plan adecuado de negociaciones. Después de obtener la aprobación de la empresa, el departamento de capital humano procede a entablar negociaciones con el sindicato. Los acuerdos a que se llega se plasman en el contrato colectivo de trabajo, que debe ser ratificado por ambas partes y se procede a su administración.

Las cláusulas del contrato colectivo de trabajo imponen límites precisos a las acciones que pueden llevar a cabo la empresa en general y el departamento de recursos humanos en especial. Asimismo, reviste gran importancia el manejo de las diferencias y quejas que surjan sobre la interpretación del contrato colectivo.

La empresa intenta, en todos los casos, reservarse un área vital de maniobras para poder continuar ejerciendo su labor directiva. Por esa razón, sólo la cooperación eficaz entre el sindicato y la administración puede conservar el dinamismo y el buen ambiente laboral de la organización. Para mejorar las relaciones con los sindicalizados el departamento de recursos humanos debe asumir la responsabilidad de llevar a cabo acciones adecuadas y oportunas, que se funden en un sólido principio de justicia e interés por el bienestar de los trabajadores.

La política de llevar a cabo consultas previas con el sindicato, desplegar interés activo y genuino por los afiliados, proponer y poner en práctica programas de capacitación e integrar comités conjuntos permite al especialista de recursos humanos iniciar una relación fructífera con el sindicato, aspecto que es la más alta prioridad e interés para la organización.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Administración del contrato colectivo de trabajo
Arbitraje
Árbitros
Contrato colectivo de trabajo
Dirigentes sindicales
Procedimientos de atención a quejas de violación del contrato colectivo de trabajo
Promociones por antigüedad
Sindicalizados
Sindicatos
Uniones sindicales

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué información es esencial, en su opinión, para proceder a negociaciones con un sindicato?
2. Al entablar negociaciones sobre un contrato colectivo de trabajo la otra parte comete el error técnico de ofrecer de inmediato el total de lo que está dispuesta a conceder. ¿Cómo explotaría usted esa ventaja? ¿Resultaría ético o deseable obtener un máximo de condiciones favorables?
3. Al entablar conversaciones con el sindicato de su empresa, su superior inmediato le sugiere que integre en el equipo de negociadores a la señorita Amalia León, contadora de profesión, quien no tiene ninguna experiencia en el campo, "para que vaya aprendiendo". ¿Cuál sería su reacción y su sugerencia?
4. Durante el mes pasado se han presentado numerosas quejas y diferencias sobre varias cláusulas del contrato colectivo de trabajo, que son interpretadas de manera diferente por los obreros y por la empresa. Usted dirige el departamento de capital humano de la organización. ¿Qué medidas tomaría al respecto?
5. ¿Qué diferencias existen, en su opinión, entre un interés honesto por el bienestar de los trabajadores y el viejo paternalismo de las empresas del siglo XX? (Señale no menos de tres diferencias específicas, ilustrándolas mediante ejemplos.)
6. Algunos observadores estiman que después de un proceso general de debilitamiento en la economía global, los sindicatos volverán a ejercer considerable influencia durante el siglo XXI. ¿Qué opina usted? ¿Cuál es el futuro de los movimientos sindicales en su país? ¿Estima que crecerán en influencia y poder, o que seguirá su proceso gradual de debilitamiento?

CASO DE ESTUDIO 16-1
EMPLAZAMIENTO A HUELGA EN COLCHONES DEL PACÍFICO

Las empresas que manufacturan colchones han experimentado una rápida evolución tecnológica, porque el descubrimiento de nuevas técnicas y materiales ha revolucionado la industria. Colchones del Pacífico, corporación que cuenta con 365 obreros sindicalizados, ha estado a la cabeza del cambio durante los últimos seis años, pero también ha experimentado un considerable grado de fricciones internas para mantenerse adaptada a las modificaciones.

Hace dos años se introdujo en la industria un nuevo sistema de micromuelles que hace que los productos de la empresa sean especialmente cómodos y durables. La empresa importó varios equipos costosos para la implantación de los micromuelles, pero se ha hecho claro que esta nueva tecnología requiere menor número de personas para operarlos. En general, se ha concluido que la nueva tecnología permite reducir el número de operarios en aproximadamente 25%.

El equipo quedó instalado y listo para ser operado hace dos semanas, pero sorpresivamente el sindicato ha presentado un pliego petitorio donde solicita que se garantice que todo el personal actual conservará su puesto. Han solicitado también que no se modifiquen los actuales puestos de trabajo, lo cual resulta técnicamente incompatible, si se han de operar los nuevos equipos. El sindicato ha solicitado también que no menos de 50% del personal

que le dará mantenimiento a los aparatos esté compuesto de sindicalizados, pese a que en las actuales circunstancias ningún afiliado está capacitado para esa función.

De manera terminante, el sindicato ha expresado la posibilidad de que se emplace a huelga a la empresa, si no se logra solucionar el dilema que se plantea por la nueva tecnología.

1. El gerente consulta con usted la conveniencia de recurrir a la prensa local y explicar públicamente la posición de la empresa. ¿Qué comentarios haría usted al respecto? ¿Le parecería prudente alentar esa posición, o por el contrario evitarla?
2. Un sector de los ejecutivos recomienda que se desechen los nuevos equipos, para paliar la posibilidad de enfrentar una huelga. El departamento de ventas, por su parte, reacciona diciendo que esa posibilidad es perfectamente inaceptable, porque la nueva tecnología permitirá incrementar la participación de la empresa en el mercado. ¿Qué posición adoptaría usted sobre este punto?
3. Una sugerencia de la junta directiva es recurrir a los sentimientos patrióticos de los trabajadores, haciéndoles conscientes de que la empresa enfrenta fuertes competidores a nivel nacional e internacional, y que sus demandas pueden significar una pérdida de mercados. Un sector distinto aduce que es preferible proceder a un programa masivo de capacitación, que familiarice a los trabajadores con los nuevos equipos. ¿Cuál de esas dos estrategias prefiere usted? ¿Recomendaría adoptar una de ellas, o considera que existe una tercera que sea preferible?
4. Usted ha optado por representar los intereses del sindicato. En el curso de una reunión con los afiliados, uno de los trabajadores le pregunta si es cierto que la empresa podría verse obligada a cerrar si el conflicto estalla y se prolonga demasiado. ¿Qué respuesta daría usted? ¿Hasta qué punto recomendaría que su sindicato insista en su posición inicial? Prepare un comunicado para los trabajadores de la empresa, en lenguaje fácil, pero que respete la inteligencia de los afiliados a la unión sindical.

CASO DE ESTUDIO 16-2
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN GENERAL MOTORS Y VOLKSWAGEN DE MÉXICO

La industria automovilística genera gran cantidad de empleos. Tanto en el caso de México como en el de Estados Unidos, empresas como Toyota, Honda, Ford, Volvo, Chrysler, BMW, Nissan y otras compiten por los mercados de ambos países, entre los cuales hay considerable intercambio de piezas, motores y repuestos varios. Dos gigantes de la industria, Volkswagen y General Motors, constituyen polos de empleo y crecimiento de gran importancia para la economía de los dos países.

Organizaciones como Volkswagen de México y General Motors de Detroit, Michigan, existen en un entorno en que la competencia es muy fuerte. Los vehículos de una empresa, triunfadores un año, se ven relegados al año siguiente por los de otra, porque las preferencias del público no son estáticas. Ciertos automóviles europeos, de casas como Fiat, Peugeot y Renault, lograron cierta participación en el mercado hacia la década de 1970. Poco a poco se vieron relegados por los vehículos de marcas como Ford, Chrysler, que son estadounidenses, que a su vez han ido cediendo terreno a los autos fabricados por compañías japonesas y coreanas.

La empresa alemana Volkswagen se instaló en la ciudad de Puebla, México, hacia la década de 1970, y ha agregado mucho valor a la economía local. Desde el inicio de sus operaciones, sin embargo, se organizó en la empresa un sindicato. Al igual que en el caso del sindicato de General Motors, en Estados Unidos, el de Volkswagen en México negocia anualmente las condiciones del personal. Por esa razón, cada año surge la posibilidad de que si las negociaciones no se llevan a cabo de manera satisfactoria, se suspendan las labores y se emplace a la empresa a huelga.

Las negociaciones entre la empresa y el sindicato constituyen uno de los puntos más delicados de las responsabilidades del departamento de administración de capital humano. Una suspensión de labores obliga a la organización a retirarse del mercado durante cierto tiempo, lo cual a su vez puede permitir a las empresas competidoras colocar sus nuevos vehículos y lograr mayor penetración en el mercado. De hecho, por ejemplo, la huelga que afectó a General Motors en 1998, llevando a una suspensión de labores de siete semanas en las inmensas plantas de

la empresa en el condado de Flint, Michigan, le costó a la empresa pérdidas permanentes en el mercado de automóviles de costo intermedio y bajo.

En la industria automovilística, la dinámica de las negociaciones sindicales se ha estudiado mucho, porque el proceso implica la participación de miles de personas y afecta los intereses económicos de amplios sectores del país. Como lo muestran los casos recientes de negociación de contratos de trabajo que han afectado a ambas empresas, el proceso cuidadoso y profesional de los responsables de llevar a cabo el acuerdo es de importancia esencial. En el caso de ambas empresas, una delicada negociación les permitió mantener su posición competitiva.

A principios de julio de 2007, la agencia noticiosa Notimex informó que las reuniones iniciales llevadas a cabo entre los representantes de la empresa Volskwagen, los del sindicato y las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social habían concluido sin lograr acuerdos, aunque las partes continuaron manifestando su disposición al diálogo para evitar el recorte de dos mil plazas de trabajo.

Debido a dificultades en el mercado, provocadas por la intensa competencia en la industria, Volkswagen presentó la necesidad de disminuir en 24% su producción diaria de automóviles, lo cual implicaba reducciones en el personal sindicalizado. Durante el diálogo entre las partes, el sindicato presentó una contrapropuesta para facilitar la reducción de la jornada laboral y sugirió que se estudiara la posibilidad de llevar a cabo paros técnicos, para lograr así el objetivo de mantener el grupo actual de trabajadores, pero sin producir inventarios excesivos. Por su parte, la parte patronal se limitó a su propuesta original de reducir el personal.

El líder de los 10 mil empleados de base de la armadora alemana, José Luis Rodríguez Salazar, declaró que el ahorro del gasto laboral debe compartirse y no recaer sólo en los trabajadores, y procedió a anunciar diversas marchas y manifestaciones que generaran apoyo para su sindicato. Su organización solicitó un incremento de 12.5%. En entrevista aclaró que el incremento de 12.5% al salario era "negociable"; sin embargo, se abstuvo de mencionar el porcentaje exacto que el organismo sindical aceptaría una vez que se iniciaran las pláticas con la empresa (en 2006, el personal sindicalizado de la planta había logrado un aumento salarial de 4.5% y 1.5% en prestaciones, una vez concluida la huelga que estalló para exigir dichas demandas).

Mientras los mexicanos deliberaban sobre el proceso de Volkswagen, en la ciudad de Detroit, en el estado de Michigan, a más de 2 000 kilómetros al norte de Puebla, se vivía una situación análoga. La editorial del prestigioso diario *The New York Times* del 25 de septiembre de 2007 describió el conflicto que aquejó a General Motors. Parte del material decía:

> Tanto la empresa como el sindicato se encuentran bajo inmensa presión para mantener sus posiciones respectivas en negociaciones encaminadas a lograr un nuevo contrato a nivel nacional. Es imperativo que ambas partes se den cuenta de que sólo con flexibilidad podrán salvar a la empresa, así como sus respectivos intereses.
>
> La compañía, el sindicato y las autoridades nacionales deben comprender que el inmenso costo de los seguros de salud los coloca en condiciones de desventaja competitiva.
>
> La empresa ha continuado perdiendo mercados y ha sufrido pérdidas por 1 200 millones de dólares en los últimos años. Por esa razón, y por estar consciente de que los seguros de sus jubilados implican un compromiso de 50 000 millones de dólares, General Motors desea adquirir una fuerza de trabajo más flexible y menos costosa, en tanto planea instalar más operaciones fuera del país.
>
> Por su parte, el sindicato ha sido flexible y accedió a la transferencia de los seguros de salud a un fondo controlado por los afiliados. Hace solo diez años el sindicato tenía 200 000 afiliados, que se han reducido a 73 000 en la actualidad, debido a la contracción de la empresa.
>
> En parte, los problemas de General Motors los ha causado la empresa misma, por su insistencia en manufacturar vehículos que requieren mucha gasolina, al paso que la competencia se especializa en automóviles cada vez más eficientes. Los contratos de jubilación se negociaron hace 40 años, cuando las empresas del país enfrentaban escasa competencia, y las autoridades proporcionaban muchos estímulos fiscales.
>
> En el mundo actual, la globalización ha afectado a General Motors, dejándola con una inmensa deuda, al paso que otras compañías aprovechan los recursos de capital humano de diferentes estados del país, que no están sindicalizados. El sindicato de General Motors se verá obligado a efectuar concesiones, para permitir a la compañía competir contra las empresas asiáticas, que cuentan con personal más joven y que trabaja por salarios muy inferiores a los de General Motors.
>
> La participación de las autoridades federales, finalmente, será de definitiva importancia, para empezar a reducir los inmensos costos de los seguros médicos y la jubilación de los trabajadores en general.

Después de una huelga que duró menos de tres días, el 7 de septiembre de 2007 se pactó entre la empresa y el sindicato la creación de una asociación voluntaria para el beneficio de los afiliados, que probablemente entrará en vigencia en 2009. La compañía se comprometió a proporcionar el capital necesario para el funcionamiento efectivo de la nueva entidad. Asimismo, las partes convi-

nieron en mantener sin cambios el ingreso de los afiliados (no se concedieron incrementos salariales), pero también se convino en que no habría recortes de personal. General Motors logró "dar vuelta a la página" y reiniciar actividades en condiciones que muchos estimaron le daría a la empresa nuevas oportunidades de competir en el mercado.

Por su parte, el conflicto mexicano llevó a resultados comparables. En años recientes, la filial de Volkswagen en México ha enfrentado dificultades en sus exportaciones al mercado de Estados Unidos, que ha absorbido menos vehículos que en el pasado, y en consecuencia la empresa decidió reducir sus volúmenes de producción y dar inicio a un proceso de ahorro de costos. Inevitablemente, un proceso de esta naturaleza afecta los intereses del personal sindicalizado, así como los intereses de los proveedores de láminas, pinturas, cojinetes, etc., que se ven obligados a suspender sus labores.

Inicialmente los negociadores sindicales habían anunciado que esperaban lograr un incremento salarial de 12.5%, pero cuando se llegó al punto culminante del proceso los negociadores de la empresa insistían en 4%.

El 18 de agosto de 2007 ambas partes rompieron sus conversaciones, y durante 18 días se suspendieron las actividades de Volkswagen en Puebla. De acuerdo con los periodistas Patricia Muñoz y Ernesto Aroche, de *La Jornada de Oriente*, la participación de autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no impidió el emplazamiento a huelga.

El 4 de septiembre, a 18 días de haberse suspendido las labores, las partes lograron llegar a un acuerdo, que incluía 10.2 de incremento salarial, junto con 4.5% de incremento en las prestaciones de diverso tipo que se paga a los afiliados al sindicato.

La empresa declaró que en total se dejaron de producir 25 500 vehículos de diferentes tipos, 17 000 motores y 17 000 ejes para vehículos automotrices, pero al mismo tiempo los directivos manifestaron su satisfacción por haber logrado concluir el conflicto. Las existencias de vehículos terminados habían dejado de incrementarse, y determinados factores financieros permitieron absorber los nuevos costos en condiciones más favorables.

Cuando se analiza el modo en que surgieron, hicieron crisis y finalmente se resolvieron ambos conflictos, se verá que ambos conflictos entre la empresa y el sindicato ofrecen los siguientes puntos similares:

- Los negociadores empezaron el proceso del diálogo desde posiciones extremas, que parecían irreductibles.
- A medida que avanzaron las conversaciones, los negociadores fueron identificando vías para la comprensión y la concesión mutua.
- Tanto los empresarios como los sindicalistas de ambos países solicitaron la participación de las autoridades, para que intercedieran en calidad de mediadoras.
- Antes de dar inicio al proceso, los participantes de ambos sectores estudiaron a fondo los puntos fuertes y los puntos débiles de sus opositores.
- Los intereses pudieron conciliarse porque en Volkswagen, así como en General Motors, el dato primordial era el mismo: ambos grupos buscaban maximizar sus ventajas, pero sin extraer concesiones excesivas que no permitirían a la organización continuar compitiendo en el mercado abierto.

Una inflexibilidad absoluta, sin concesiones de ninguna especie para el otro lado, equivalía a dejar el campo libre a las fuerzas de la competencia. Por la parte empresarial, la decisión de mantenerse firme, sin continuar la producción de vehículos durante un periodo prolongado, habría significado abandonar el mercado a los productos de competidores como Ford, Chrysler y Toyota; en lo que respecta a los sindicalizados, resultaba claro que al impedir a la empresa continuar sus labores, en último término se afectaría la capacidad misma de la organización para seguir generando recursos que se traducen en pagos de sueldos y salarios, así como prestaciones.

Una última similitud, pero de gran significado, es la importancia que en los dos conflictos se concedió a las prestaciones de la empresa. En ambos casos, la insistencia en mantener los puestos de trabajo y en incrementar el ingreso se vio influida por la necesidad de suministrar determinados servicios al personal, incluyendo en primer lugar los seguros médicos, en el caso del personal de General Motors, donde se dio con toda claridad la circunstancia de que ambas partes reconocieron que los seguros de salud se han convertido en elementos de mayor importancia incluso que la compensación en sí.

Como se había expresado al principio de este caso, tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de línea y los profesionales del capital humano continúan siendo responsables de mantener en óptimo nivel las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías como General Motors y Volkswagen coexisten junto con sindicatos que organizan a sus trabajadores. Pese a esa circunstancia, en ambas empresas se continúan poniendo en práctica las técnicas de administración de recursos de capital humano. Más aún, puede afirmarse que es especialmente en estas empresas

donde sólo la práctica de adecuadas técnicas de administración del capital humano permite la supervivencia de la organización.

1. Al iniciar su preparación para negociar en cualquiera de los dos conflictos que se han presentado, ¿cuáles serían los puntos específicos que usted debería investigar acerca de los intereses de sus opositores?
2. Es evidente que una huelga de sólo varias horas de duración puede afectar negativamente los intereses de la organización. En el caso de General Motors y Volkswagen de México, ¿cuáles serían los tres sectores internos de la empresa más directamente afectados por el conflicto?
3. La prensa local, nacional e internacional suele manifestar mucho interés en conocer detalles de las negociaciones cuando surge una situación de conflicto. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al respecto: mantener informados a los corresponsales, corriendo el riesgo de cometer indiscreciones que debilitaran su posición como negociador, o mantener silencio hermético, que le diera a su opositor el uso exclusivo de la palabra?
4. ¿Qué respuesta daría a un negociador sindical que plantea su posición y le anuncia que no va a modificar ni una sola coma respecto a su postura? ¿Cómo buscaría iniciar el diálogo con él?

Capítulo 17

Evaluación y perspectivas a futuro

Durante el siglo XX, la comunicación viajaba de la cúpula a niveles inferiores (en sentido descendente) o del centro a las dependencias (en sentido radial). En el siglo XXI, "comunicación" es sinónimo de "acceso a información y conocimiento". ¿Cómo se adaptará la empresa a estos cambios?

El departamento de recursos de capital humano ha sido fuente informativa, árbitro de conflictos e intérprete de las políticas corporativas. Su papel de intermediario está haciéndose obsoleto. ¿Qué lo sustituirá?

STAN DAVIS en "Is This the End of HR?", Nueva York, 2003.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** el valor de una auditoría de los recursos de capital humano.
2. **IDENTIFICAR** los enfoques más utilizados para practicar las auditorías.
3. **DESCRIBIR** la función de investigación en una auditoría de los recursos de capital humano.
4. **DISCUTIR** las perspectivas a futuro en el campo de la administración de recursos de capital humano.
5. **ANALIZAR** el concepto de *benchmarking* en el contexto de la evaluación global de la organización.
6. **IDENTIFICAR** los principales cambios en el campo profesional de la administración de capital humano.

En el curso de la segunda década del siglo XXI se espera que la administración del capital humano contribuya estratégicamente al margen competitivo de una corporación. Al mismo tiempo, la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la aparición de complejas cuestiones de carácter ético y legal, junto con el fenómeno de la internacionalización de la economía, están alterando profundamente la función de la administración de los recursos humanos. Un elemento central de estas fuerzas de cambio lo constituyen los múltiples objetivos del departamento de capital humano, que se establecieron en el capítulo 1 y se ilustran en la figura 17-1.

Además de contribuir al objetivo corporativo de mejorar el margen competitivo, el departamento de capital humano debe buscar objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales —formulados con frecuencia en forma de disposiciones legales— se deben alcanzar para garantizar que la organización actúe dentro de un

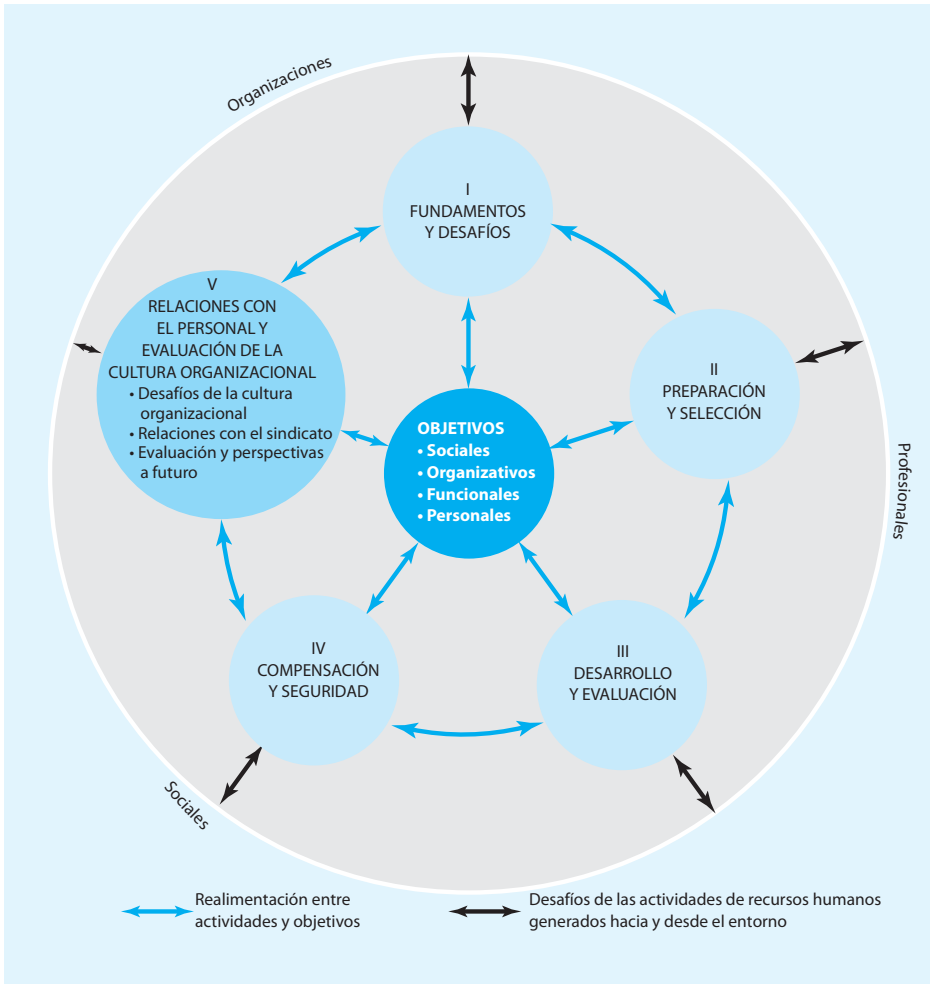


FIGURA 17-1 Modelo de la administración de recursos humanos

marco ético y legal. Los objetivos personales de cada empleado ganan en complejidad e importancia a medida que la fuerza de trabajo aminora su crecimiento demográfico y se incrementa el nivel de diversidad, especialmente en circunstancias en que los profesionales del campo encuentran un nivel más alto de expectativas por parte de los ejecutivos.

Como resultado de estas fuerzas, la importancia de la función de la administración del capital humano ha crecido de manera notable. Para que los departamentos de capital humano del siglo XXI puedan hacer contribuciones estratégicas a sus organizaciones y al mismo tiempo logren sus objetivos, deben respetar la dignidad de las personas, adoptando un enfoque eminentemente ético. Al mismo tiempo, los especialistas no deben perder de vista la perspectiva global, en la cual se subordinan los subsistemas del departamento de capital humano en el sistema general de la corporación. La prioridad absoluta no es el éxito del departamento de capital humano, sino el éxito de la organización a nivel global.

El logro de este objetivo final requiere que se dé servicio a los gerentes y empleados de la corporación adoptando un enfoque proactivo. El departamento de capital humano no aspira a asumir las responsabilidades de personal de cada gerente. Por el contrario, en un enfoque administrativo profesional se asume una responsabilidad dual, compartida por el supervisor inmediato del trabajador y el departamento de capital humano, el cual desempeña un papel fundamental y proactivo en las áreas descritas en la figura 17-1.

Al someterse a sí mismo a un proceso de auditoría como primer paso para mejorar continuamente, el departamento de capital humano identifica y corrige problemas antes de que se vuelvan serios. Cuando el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera adecuada, puede crearse un espíritu de buena voluntad y cooperación entre el departamento de capital humano y los gerentes operativos. Asimismo, se hace posible revelar áreas donde las políticas actuales se han hecho obsoletas y requieren cambios. Obviamente, toda auditoría conducida por el departamento mismo presupone que sus integrantes harán un esfuerzo por lograr la objetividad cuando se evalúa su propio desempeño, así como el de los gerentes de línea.

Las responsabilidades de los departamentos de capital humano es muy amplia, como se ha explorado a lo largo de esta obra. A través de una auditoría general, los departamentos de capital humano evalúan los subsistemas del sistema general descrito en la figura 17-1. Una auditoría efectiva, sin embargo, logra mucho más que sencillamente evaluar estos subsistemas; garantiza que cada uno de ellos se integre entre sí, para lograr un enfoque racional, dedicado al suministro de diversos servicios para la organización.

En este capítulo se examinan los diversos enfoques e instrumentos de trabajo empleados para practicar las auditorías de los recursos de capital humano. Se concluye con una discusión de los desafíos a futuro que los profesionales del campo enfrentarán durante el segundo decenio del siglo XXI.

Auditoría de los recursos de capital humano

Una *auditoría de los recursos de capital humano* evalúa las actividades de administración del capital humano en la organización con el objetivo de mejorarlas. La au-

ditoría puede cubrir un departamento, una división o incluir a toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento realimentación sobre la función de recursos humanos, y suministra información sobre la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades en esta área. En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración del capital humano y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.

El objetivo de una auditoría de los recursos humanos es contar con una "radiografía actual" de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras, las que están funcionando bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables.

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, como ilustra la figura 17-2. La auditoría hace que tanto los integrantes del departamento de capital humano como los gerentes y directivos en general se mantengan conscientes de sus contribuciones a la organización, lo cual favorece y acentúa la imagen profesional del departamento. La auditoría coadyuva a esclarecer la función que lleva a cabo el área de capital humano y contribuye a lograr mayor uniformidad, en especial en el caso de las grandes corporaciones actuales, que geográfica y administrativamente son muy descentralizadas. Quizá aún más importante, identifica los problemas que puedan existir y garantiza que se cumplan las leyes vigentes, así como los planes estratégicos de la organización.

El ámbito de la auditoría de los recursos de capital humano va más allá de las actividades que lleva a cabo el departamento de recursos humanos. El éxito del departamento depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo *otros departamentos* lleven a cabo sus programas.

En muy pocas ocasiones los problemas se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos. Por esa razón, el ámbito de las auditorías debe ser suficientemente amplio, para poder evaluar el uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre los integrantes de la organización.

En años recientes, sin embargo, el uso de esta "perspectiva de análisis al interior" se ha hecho insuficiente. Los profesionales de la administración de capital humano han determinado que el ámbito de la auditoría debe trascender los departamentos y los

- Permite identificar las contribuciones que hace el departamento de recursos de capital humano a la organización.
- Ayuda a dar claridad en actividades y responsabilidades del equipo de trabajo.
- Contribuye a la alineación de la estrategia corporativa con las capacidades del capital humano y da dirección a la organización.
- Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas de trabajo.
- Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de capital humano, disminuye costos y permite compartir con otros las mejores prácticas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

FIGURA 17-2 Beneficios de la auditoría de recursos de capital humano

gerentes operativos. En ocasiones, las auditorías llegan incluso a evaluar las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general.

Ámbito de las auditorías de capital humano

Los profesionales de la administración del capital humano no formulan las estrategias corporativas, pero sí influyen de manera determinante en su éxito. La estrategia corporativa establece la manera en que la organización va a intentar asegurarse un margen competitivo. Al evaluar los puntos fuertes y los débiles de la empresa, así como las oportunidades y retos externos, por ejemplo, la cúpula administrativa determina maneras de lograr márgenes competitivos.

La compañía puede optar por hacer énfasis en algunos aspectos como mejores canales de mercadotecnia; optar por un servicio de calidad superior, preferir y adoptar las últimas innovaciones técnicas, optar por el suministro de bienes y servicios a precios muy accesibles y varios más. En todos los casos, el departamento de capital humano se ve directamente afectado por las decisiones de la cúpula.

El proceso de comprender la estrategia y ponerla en práctica tiene un efecto sustancial y directo en aspectos como la planificación, la contratación, la compensación, relaciones laborales, etc. En todos estos casos, las políticas de personal podrán considerarse efectivas sólo si se acoplan y contribuyen efectivamente a las estrategias globales de la corporación.

Auditoría de la estrategia corporativa

La relación que guarda la estrategia de la empresa con su entorno no se puede ignorar. Los integrantes del departamento de capital humano pueden familiarizarse a fondo



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Todo es cuestión de estrategia

En su más reciente visita a México, el gurú de la administración, Michael Porter, expuso por qué es importante que una empresa tenga una buena estrategia, pero más importante aún es que sepa implantarla. Según una investigación de BSC Collaborative, Inc., 90% de las empresas no implanta adecuadamente su estrategia, ello implica que se debe analizar la calidad de la comunicación, los sistemas de medición, el seguimiento y los procesos. Las empresas actuales deben basar con mayor inteligencia sus acciones para eficientar su impacto y cómo las desarrollan. Y también se necesita evaluar las estrategias cada semestre, trimestre o mes como lo hace Cemex o GNP, porque los objetivos se vuelven más dinámicos. El análisis de las iniciativas para lograr los objetivos ha producido ahorros de hasta 50% de los proyectos que conducen a la realización de la estrategia. No en balde, Porter ha nombrado a esta época la "era de la estrategia".

Fuente: Con información de "Tiempo de estrategia", *Empresas y Empresarios*, México, 6 de noviembre de 2006, en http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=11&id_art=706&id_ejemplar=17.

con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigentes clave, verificando los planes a largo plazo, e identificando los cambios globales que ocurran tanto dentro como fuera de la organización. En ciertas circunstancias es necesario que auditen su función, o sea, que verifiquen la forma en que están funcionando de hecho. Esto incluye la forma en que la gerencia a niveles intermedios (o incluso altos) cumple con su función y el grado de aceptación y adherencia que manifiesta el personal respecto a las políticas de recursos de capital humano, así como respecto a los planes estratégicos de la compañía.

Auditoría de la administración de capital humano

En primer lugar, las auditorías de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de capital humano. La figura 17-3 describe las principales áreas cubiertas en esa auditoría. Cuando se verifican sólo algunos aspectos parciales de todo el ciclo o sistema de la función de capital humano es posible que se ignoren temas que afectan el desempeño del departamento. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de capital humano, y asegurarse de:

- *Identificar* quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- *Determinar* los objetivos que persigue cada actividad.
- *Revisar* las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- *Verificar* los registros del sistema de información de recursos humanos, para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- *Preparar* un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
- *Desarrollar* un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- *Formular* un seguimiento para el plan de acción.

Como es evidente, las auditorías de la función de capital humano requieren considerable inversión en términos de tiempo. Como resultado de este factor, las organizaciones de dimensiones pequeñas suelen limitar sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas. Las organizaciones grandes por lo general contratan los servicios de un despacho para llevar a cabo auditorías financieras. Estos equipos resultan especialmente útiles cuando el departamento opera en una corporación descentralizada. Mediante la aplicación de estas auditorías, la corporación mantiene un grado aceptable de uniformidad en sus prácticas, incluso en el caso de corporaciones establecidas en diferentes países. El solo hecho de saber que existe un equipo corporativo de auditoría de la función de capital humano alienta a las distintas filiales o sucursales a adherirse estrictamente a los lineamientos oficiales.

Auditoría de la labor administrativa

Un objetivo de las auditorías de la función de recursos de capital humano es determinar si los gerentes de línea están cumpliendo adecuadamente las políticas de la empresa, así como los lineamientos legales. En casi todos los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley, las autoridades hacen responsable a la empresa y no al individuo, por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
PLANES DE RECURSOS HUMANOS • Estimados de la oferta y la demanda, a nivel interno y externo • Inventario de recursos humanos • Planes de sustitución y reemplazo	ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
ANÁLISIS DE PUESTOS • Niveles y estándares de puestos • Descripciones de puestos • Especificaciones de puestos	IGUALDAD DE OPORTUNIDADES • Comunicación de oportunidades • Promociones justas • Igualdad de normas
OBTENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	
RECLUTAMIENTO • Fuentes externas de personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes y bancos de solicitudes	SELECCIÓN • Tasas de selección • Procedimientos de selección • Seguimiento
CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN • Programa de orientación • Objetivos y procedimientos de capacitación • Tasas de efectividad en el aprendizaje	DESARROLLO PROFESIONAL • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación de personal
CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO • Estándares y mediciones del desempeño • Técnicas de evaluación del desempeño • Entrevistas de evaluación	ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES • Administración del contrato colectivo • Valuación económica del contrato colectivo • Resolución de conflictos
CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS • Comunicación ascendente y descendente con el personal • Procedimientos disciplinarios • Procedimientos de cambio y desarrollo	CALIDAD DEL ENTORNO • Potencial de conflicto • Tasa de rotación • Atmósfera de la organización
AUDITORÍAS DE PERSONAL • Función del departamento de recursos humanos • Evaluación de los gerentes de línea • Realimentación proveniente del personal	

FIGURA 17-3 **Principales áreas cubiertas en una auditoría de la administración de los recursos humanos**

Además de garantizar que se están cumpliendo los requisitos legales, la auditoría de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento y revelar las contribuciones que efectúa a la organización. Con frecuencia, los gerentes de línea adquieren mayor respeto por las actividades del departamento de capital humano cuando se consulta su opinión y se toman en cuenta sus recomendaciones. Si los comentarios de los gerentes se ponen en práctica, la percepción general será que el departamento de capital humano considera sus necesidades.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de capital humano contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción será positiva y constructiva.

Auditoría del nivel de satisfacción del personal

Los departamentos de capital humano que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el de los objetivos individuales de las personas que la integran. Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a subir el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación.

A fin de evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de capital humano obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la realimentación que los empleados reciben sobre su desempeño.

Técnicas de investigación para la auditoría

El proceso de evaluación de las actividades de capital humano de una empresa requiere que se proceda a recopilar información sobre todas las actividades que efectúa. En



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Auditoría contra consultoría

Jim Schiro, el hombre que planeó y llevó a cabo la fusión entre PriceWaterhouse y Coopers&Lybrand, que ahora es la consultora más importante del mundo con 160 000 contadores y asistentes en 155 países, y que produce 21 500 millones de dólares anuales, encaró una de sus más cruentas batallas cuando Arthur Levitt, director de la Securities and Exchange Commission peleó porque hubiera más independencia y transparencia en los procesos de los auditores, por lo que pidió que se separaran las ramas de la consultoría y la auditoría de las consultoras.

"Yo mantuve siempre la posición de proponer regulaciones que sean buenas para todos, y que sean la base de un compromiso duradero entre las empresas y la SEC", afirmó Schiro.

Fuente: Con información de Sebastián Campanario, "Los contadores en tiempos de guerra", *El Clarín*, 4 de febrero de 2001, en http://www.clarin.com/suplementos/economico/2001/06/03/n-00411.htm.

ocasiones, ese proceso puede llevarse a cabo mediante avanzadas —y complejas— técnicas estadísticas. Al margen de la técnica que se decida utilizar, el objetivo es determinar cómo se desempeña el departamento del capital humano. Las técnicas más comúnmente empleadas en este proceso se ilustran en la figura 17-4.

El *benchmarking* se puede definir como el establecimiento de parámetros para permitir comparaciones. Los parámetros del *benchmarking* son el equivalente de un mapa que marca la ruta, para el departamento de capital humano.

Es probable que la forma más sencilla de investigación consista en la *comparación* o *enfoque comparativo* (*benchmarking*). En ella se utiliza otra división o departamento como parámetro, o incluso otra organización distinta. El punto esencial es que la comparación se haga con una entidad que se considera que está logrando mejores resultados. El equipo de auditoría compara los resultados que ha obtenido en su campo de estudio con los que se han logrado en la otra entidad. Este enfoque se utiliza con frecuencia para evaluar aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, el nivel de accidentes industriales y los niveles salariales. También es aplicable cuando un procedimiento se está poniendo en práctica por primera vez.

La empresa puede optar por utilizar los servicios de un *consultor externo*, en cuyo caso éste determina estándares a partir de estadísticas que obtiene de fuentes especializadas.

Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de *mediciones estadísticas del desempeño*, basándose en el sistema de información de la empresa. Por ejemplo, mediante los registros internos se determinan las tasas de absentismo y rotación en el curso de cierto periodo. A medida que varían, estos datos ayudan a identificar la forma en que tanto los gerentes de línea como el departamento de recursos humanos progresan hacia la obtención de un resultado o la corrección de un problema.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Índice de satisfacción laboral en Argentina

Según un estudio de la Fundación Económica y Sociedad el índice de satisfacción laboral aumentó 3.10% respecto a julio de 2006 y 15.2% respecto al mismo mes del año anterior.

El índice de satisfacción laboral es de 57.27%, que indica la confianza que tiene la población argentina en la macroeconomía a corto y mediano plazo, así como su percepción de que las políticas de empleo y asistencia social para desempleados en el ámbito nacional, provincial y municipal están funcionando.

Asimismo, la pregunta con respuesta desfavorable que recibió el mayor porcentaje, de 43.92%, fue sobre satisfacción personal en el trabajo actual; y la pregunta sobre cómo piensan que será su situación dentro de un año registró 82.29%, lo cual implica una visión optimista de la población sobre su futuro laboral.

Fuente: Con información de "Mejora el indicador de satisfacción laboral", InfoBAE.com, en http://www.infobae.com/contenidos/275674-100918-0-Mejora-el-indicador-satisfacci%C3%B3n-laboral.

Mediante el establecimiento de parámetros (también llamado *benchmarking*) el departamento de recursos humanos puede establecer su relativo grado de avance —o retroceso— en determinados campos. Aquí se presentan algunos enfoques, que son *benchmark*. Los parámetros que se determinan mediante la comparación frecuente, el uso de estadísticas y registros, y la detección de tendencias a futuro, son el equivalente de un mapa que marca la ruta, para el departamento de capital humano:

Todo el proceso de auditoría se basa en un *benchmarking* efectivo y objetivo. Las siguientes son las técnicas más frecuentemente utilizadas:

- *Enfoque comparativo*. El comité o equipo que está llevando a cabo la auditoría compara a la compañía (o a un departamento o división de ella) con otra compañía, o con otra división, para identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo general, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades o programas específicos. Es de gran utilidad en la detección de áreas que necesitan mejorar.
- *Consultoría externa*. El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización, o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales se puede evaluar lo que se lleva a cabo en la empresa. Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- *Enfoque estadístico*. A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares se pueden detectar las variaciones desde que se inician, antes de que se conviertan en problemas graves.
- *Enfoque retrospectivo de logros*. Al obtener muestras de los elementos que se contienen en el sistema de información sobre recursos humanos se procura identificar si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento, disposiciones legales, o políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.
- *Enfoque por objetivos*. El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que se aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente, y se concentran en ellas los esfuerzos.

FIGURA 17-4 Benchmarking y auditoría de los recursos humanos

Con frecuencia, este enfoque se suplementa mediante datos comparativos obtenidos de fuentes externas, como las que ofrecen los estudios comparativos llevados a cabo en muchas industrias. La información se expresa en forma de tasas que son fáciles de comprender y sencillas de usar. Por ejemplo, si en una empresa que cuente con 200 empleados se experimenta a diario una tasa de absentismo de cuatro empleados en promedio, la tasa de absentismo será de 2%. Si en la misma empresa se presentan seis renuncias mensuales en promedio, el resultado será una tasa de rotación de 3% mensual, o 36% al año.

El *enfoque retrospectivo de logros* constituye otra estrategia para la evaluación de las actividades del personal. Mediante este método se verifican las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los lineamientos legales y a las prácticas y procedimientos de la compañía. Con frecuencia, en este enfoque el comité de auditoría analiza una muestra de los formularios que se han llenado en áreas como la compensación, disciplina o la evaluación del desempeño. El objetivo de esta verificación

es determinar si se pusieron en práctica normas iguales y procedimientos semejantes para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y las normas de la compañía.

El enfoque de *evaluación por objetivos*, finalmente, determina objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño de la organización en la función de la administración de los recursos humanos. El comité de auditoría verifica los niveles reales de desempeño, y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Instrumentos para investigaciones en el área del capital humano

Existen diversos instrumentos para proceder a las investigaciones de cómo se desempeña la función de administración del capital humano en una organización. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean adecuadamente, proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización. Entre los principales se incluyen los siguientes:

- Entrevistas
- Sondeos de opinión
- Análisis históricos
- Información externa
- Investigación en el área de recursos humanos
- Auditorías internacionales



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los ocho pasos del benchmarking

El benchmarking permite obtener información valiosa sobre cómo lo hacen las empresas de éxito y cómo lo hace su empresa. Aquí le presentamos ochos aspectos que debe considerar para aplicar una buena estrategia de benchmarking:

1. Se debe determinar cuáles son las áreas que mejorarían a partir del benchmarking.
2. Establecer qué factores se medirán.
3. Ubicar cuáles son las compañías que los están haciendo bien o que tienen las prácticas más avanzadas.
4. Realizar la medición de esas compañías de modo que cuantifique las ventajas y comprenda por qué y cómo lograron esos resultados.
5. Revise el desempeño de su empresa en relación con el de las compañías de éxito.
6. Diseñe el plan que permitirá igualar o superar a las compañías de éxito.
7. Comprometa a todos los niveles involucrados en el plan.
8. Realice el plan y aplique evaluaciones periódicas para saber cómo va.

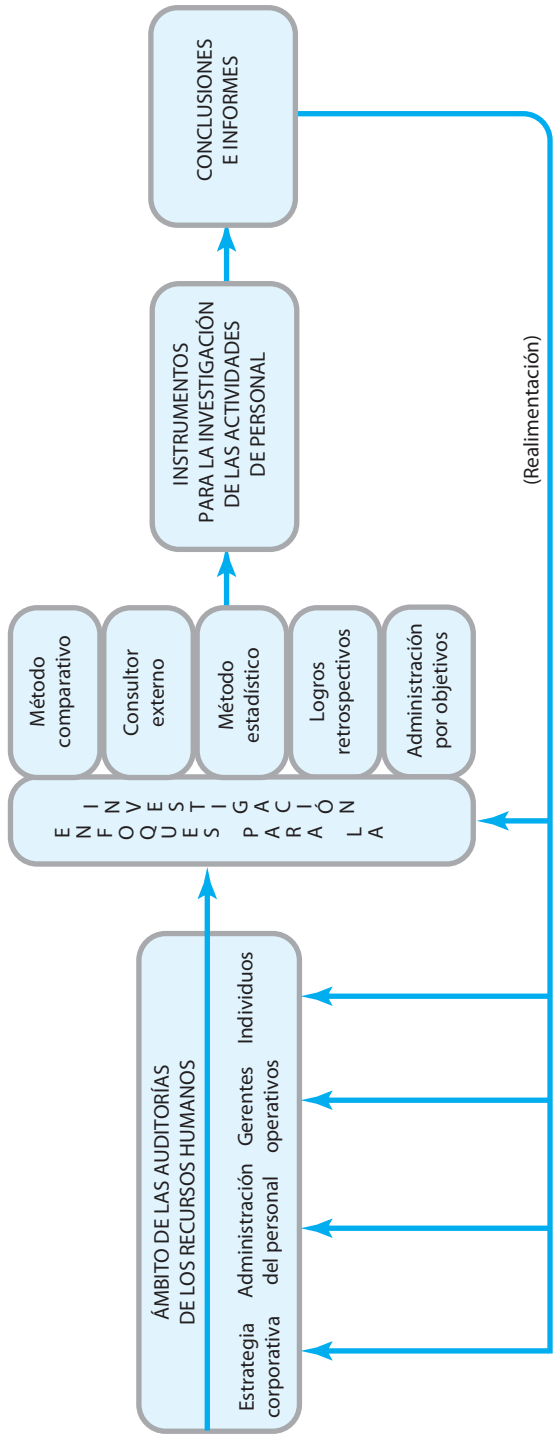


FIGURA 17-5 Perspectiva general del proceso de auditoría de la administración de los recursos humanos

Entrevistas

Las entrevistas directas con el personal a todo nivel constituyen una poderosa herramienta para obtener información sobre las actividades de recursos humanos e identificar áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, cuando se incrementa la tasa de rotación en la organización los especialistas del área de inmediato intentan identificar las causas que están conduciendo al problema. Las críticas y comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a enterarse de las percepciones reales que existen respecto a determinado tema, y de esa manera ayudar a que la gerencia tome las acciones necesarias.

Cuando una crítica es válida y bien fundamentada es necesario tomar acción. Cuando la crítica no está bien fundamentada, pero es de buena voluntad, el especialista del capital humano tiene una excelente oportunidad de informar al empleado sobre la verdadera situación.

Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. En la figura 17-6 se ilustran las preguntas que por lo general se formulan en dichas entrevistas. Los comentarios del empleado se registran, y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos, para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas. Dado que muchos empleados pueden mostrarse renuentes a efectuar críticas directas, el entrevistador necesita invitarlos a que se expresen con libertad.

Nombre del empleado _____ **Fecha de contrato** _____
Entrevistador _____ **Fecha de la entrevista** _____
Nombre de su supervisor _____ **Departamento** _____

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué? _____
2. ¿Cuál es su opinión franca y honesta sobre: _____

a) su puesto de trabajo? _____
b) las condiciones de trabajo? _____
c) la orientación que recibió sobre su puesto? _____
d) la capacitación que se le proporcionó? _____
e) su nivel de compensación? _____
f) las prestaciones que se le ofrecieron? _____
g) el trato que usted recibió de su supervisor o gerente? _____

3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto? _____
_____

4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia? _____
_____

5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento del entorno laboral de la empresa? _____
_____

FIGURA 17-6 Formulario de entrevista de salida

Sondeos de opinión

Dado que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de capital humano utilizan sondeos de opinión para obtener información. En muchas ocasiones (especialmente cuando las respuestas se mantienen anónimas) los entrevistados ofrecen respuestas más directas y honestas cuando las preguntas se les formulan mediante un cuestionario que cuando se entrevistan con un profesional del departamento de capital humano.

La figura 17-7 ilustra un cuestionario típico, encaminado a determinar las opiniones del personal. Como se comentó en el capítulo 15, todavía más importante que las respuestas ofrecidas en determinado momento a un cuestionario de opinión son las tendencias que se pueden detectar cuando estos sondeos se administran a intervalos regulares.

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO DE SUS SUPERVISORES
• ¿Los empleados de este supervisor se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos? • ¿Las actitudes y comentarios de los empleados sobre este supervisor denotan que necesita capacitación para el liderazgo? • ¿Han mejorado las actitudes desde que se administró este cuestionario la última vez?
ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS PUESTOS DE TRABAJO
• ¿Cuáles aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción? • ¿Los puestos que están generando quejas y conflictos son susceptibles de ser rediseñados? • ¿Los aspectos que están generando dificultades pueden modificarse? (Por ejemplo: ¿es posible modificar un horario que los trabajadores encuentran especialmente difícil de cumplir?)
ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
• ¿Los empleados consideran que trabajan para una buena empresa o para una empresa mediocre? • En general, ¿la actitud es "tengo un trabajo más o menos temporal" o el personal considera que tiene una carrera profesional en la empresa? • ¿El personal considera que tiene el recurso de recurrir al departamento de recursos humanos o se estima que el único canal de comunicación es su supervisor inmediato? • ¿Cómo es el nivel de información de los empleados respecto a lo que ocurre en la empresa? • ¿Cómo es el nivel de información respecto a lo que se espera que el empleado produzca en su puesto de trabajo? • ¿Se ha proporcionado realimentación adecuada al empleado respecto a su desempeño? • ¿Cuál es la actitud preponderante respecto al nivel de compensación? ¿Respecto a las prestaciones?

FIGURA 17-7 Puntos esenciales en los sondeos de opinión

Análisis histórico

Con frecuencia, el análisis de los registros de la compañía (que se mantienen tanto por razones legales como para verificar que se han cumplido las políticas vigentes) permite establecer información esencial sobre la función de la administración de recursos humanos de la empresa. La figura 17-8 muestra los aspectos que por lo regular son cubiertos por las auditorías de personal.

Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud

El grado de cumplimiento que haya logrado la organización respecto a las disposiciones legales es una de las prioridades en este campo, junto con la necesidad de proteger a los integrantes de la empresa y resguardarlos de riesgos innecesarios. No solamente

SEGURIDAD Y SALUD
• Determinación de si los programas de prevención de accidentes han sido eficaces. • Determinación de las causas frecuentes de accidentes o enfermedad profesional. • Verificación del cumplimiento que se haya dado a las disposiciones legales en el área.
QUEJAS DEL PERSONAL
• ¿Es posible determinar si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible? • ¿Hay cláusulas en los contratos de trabajo que con frecuencia conducen a la presentación de quejas? • ¿Hay una tendencia clara a quejarse en especial de un supervisor o gerente de línea?
DETERMINACIÓN DE LA COMPENSACIÓN
• ¿Los niveles de compensación guardan una relación competitiva con el mercado de trabajo? • ¿Existe equidad interna y externa en el nivel de la compensación? • ¿Los trabajadores comprenden las alternativas que la empresa les ofrece respecto a sus prestaciones?
ESTUDIOS DE PROGRAMAS Y CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
• ¿Cómo es el nivel de logros del departamento de recursos humanos en cada uno de sus programas específicos? (Por ejemplo: ¿se logró la meta de capacitar a 65% de los vendedores en el uso de Excel?) • ¿Se observan las políticas y normas de la compañía en todos los departamentos? • ¿Existen canales de comunicación adecuada con el personal de cada nivel?
LOGROS DE PROMOCIÓN
• ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promociones internas? • ¿Cómo ha sido el desempeño de las personas que han recibido promociones? • ¿Cuál es el nivel de la empresa en cuanto a personas que están listas para ser promovidas? ¿Se mantienen cuadros de promoción potencial?

FIGURA 17-8 **Ejemplo de registros que comúnmente se verifican durante una auditoría de recursos humanos**

es esencial verificar los índices de accidentes; muchos otros pueden arrojar resultados interesantes para la empresa. Por ejemplo, la tasa de absentismo puede estar relacionada, entre otros factores, con una enfermedad o factor de riesgo que esté afectando a la población en general.

Auditoría de conflictos

En algunos casos, el equipo de auditores puede identificar ciertas pautas en los conflictos y diferencias que hayan surgido en el equipo humano de la empresa. Como se analizó en el capítulo 15, es probable que estos conflictos se hayan canalizado a través del mecanismo *ex profeso* de la empresa, o por medio del conducto abierto para las relaciones con el sindicato, según se expuso en el capítulo 16. Si los funcionarios sindicales participan en la tarea de identificar estas pautas, es probable que apoyen los cambios sugeridos por la gerencia general, que en muchos casos señalará la necesidad de proporcionar adiestramiento adicional o de revisar las condiciones del contrato colectivo de trabajo.

Auditorías de la compensación

Los equipos de auditoría revisan con el mayor cuidado las prácticas de compensación que haya puesto en práctica el departamento de recursos humanos. En primer lugar, estudian el nivel de los salarios, incentivos, prestaciones y servicios al personal. Si a cada puesto se le ha asignado un nivel adecuado de compensación mediante evaluaciones sistemáticas de puestos y utilizando la información obtenida de las encuestas sobre niveles salariales en el mercado, es probable que el nivel de la compensación sea el adecuado. Las prestaciones y servicios se analizan también, para determinar si son efectivas, competitivas con las de otras empresas y formuladas y puestas en práctica en consonancia con la ley.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Arial combate el absentismo femenino

Arial, empresa productora de jabones y otros productos de consumo popular, establecida en Ciudad Netzahualcóyotl, en México, emplea a un grupo de aproximadamente 120 mujeres jóvenes, de 18 a 30 años de edad. En general, los ingresos del grupo son muy limitados. Recientemente se incrementó el número de mujeres jóvenes que no asisten al trabajo.

Después de investigar un poco el punto, el departamento de capital humano consiguió identificar el motivo: aunque en general las trabajadoras gozan de buena salud, casi todas tienen niños pequeños, y la población infantil está experimentado una seria epidemia de enfermedades gastrointestinales. Junto con un curso de capacitación sobre higiene en la preparación de los alimentos, incluyendo precauciones como la de hervir el agua destinada al consumo humano, la empresa ha procedido a estudiar la posibilidad de suministrar agua embotellada confiable a las familias afectadas por el problema.

Auditoría de programas y políticas

Además de verificar aspectos de seguridad, quejas y niveles de compensación, las auditorías evalúan las políticas y los programas corporativos, para determinar si están surtiendo el efecto buscado.

Información externa

La información constituye la principal herramienta del equipo de auditoría del capital humano. Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada, que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones adecuadas.

Ciertos datos se pueden encontrar con facilidad, en tanto otros requieren investigaciones más profundas. Entre las fuentes más confiables para obtener información especializada se cuentan las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales, y numerosas universidades, que en ciertos departamentos pueden haber establecido bancos de datos y que llevan a cabo estudios en profundidad sobre determinados aspectos de la función del capital humano. Existen, asimismo, entidades oficiales que se especializan en proporcionar datos sobre la población general, con información de carácter económico, demográfico, sanitario, etcétera.

Investigación en el área de recursos de capital humano

Existe, por último, una herramienta a disposición del departamento de recursos humanos, o del equipo de auditoría: la conducción de experimentos de campo, que comparan un grupo experimental con otro de control, en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos sobre aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción en el empleo, la compensación, la seguridad, entre otros aspectos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Sistema de calidad total en Derivados de Aluminio

La gerencia general de Derivados del Aluminio, complejo industrial con sede en Ciudad Bolívar, Venezuela, tiene dudas respecto a la conveniencia de poner en práctica una variante local del sistema de calidad total, que tiene entre sus componentes la participación activa de todo el personal para elevar el nivel de calidad de los productos de la empresa.

Dado que la planta de Barquisimeto se encuentra en relativo aislamiento, la gerencia decide autorizar la adopción de un sistema de calidad total en esa ciudad, a nivel experimental. Encomienda a los funcionarios de auditoría que le reporten sobre el resultado que se haya obtenido, comparando la calidad de los productos de la planta de Barquisimeto antes y después de adoptar el sistema, así como con los niveles generales de calidad de todo el grupo industrial.

El proceso de experimentación presenta ciertas desventajas. Muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores, por los problemas de moral que pueden surgir y por la posible actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento. A su vez, los participantes en el experimento pueden sentirse "conejillos de Indias", manipulados en contra de sus intereses. En ocasiones, los resultados de estos experimentos no son conclusivos, porque cambian las condiciones de trabajo, o porque los integrantes de ambos grupos se comunican entre sí. Sin embargo, el éxito o fracaso de estos experimentos no dependen del sentir de los empleados ni del apoyo de los supervisores de la sucursal; sino del mayor grado de involucramiento y compromiso de los directivos para garantizar, en primer lugar, la continuidad de los procesos de trabajo, y en segundo, de la continuidad de los empleados en sus puestos con independencia del resultado del experimento. Esto último le da seguridad y confianza al trabajador para llevar al máximo su compromiso con el proyecto y con la organización.

Auditorías internacionales

Las auditorías de recursos humanos de organizaciones multinacionales son más costosas y complejas, pero también de mayor importancia relativa. La existencia de leyes que en ocasiones están directamente contrapuestas, y las diferencias de lengua, cultura y prácticas laborales son otros tantos escollos para la labor. La tendencia del equipo de auditoría será la de utilizar las propias experiencias de su país de origen para evaluar el equipo humano del otro país o países.

Con mucha frecuencia, las variaciones pueden parecer serias transgresiones al auditor extranjero, que tal vez no está compenetrado de la cultura del país que está visitando.

La mayor dificultad que experimenta el equipo de auditores consiste en determinar cuáles prácticas y actitudes del personal se originan en fuertes tradiciones culturales, y cuáles son susceptibles de modificarse. Los departamentos de recursos humanos de las grandes corporaciones tienden a hacer mucho énfasis en la uniformidad internacional de sus prácticas y políticas, pero es muy probable que factores como las disposiciones legales, la moral del personal, la competencia, etc., impidan que sea aconsejable (o incluso realista) el intentar determinadas modificaciones en las sucursales que se están sometiendo a una auditoría.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Ciudad de Méxio *vs.* Nueva York

Con el fin de buscar alternativas a la inseguridad que priva en la Ciudad de México, el entonces jefe de Gobierno de esa ciudad, Andrés Manuel López Obrador, contrató al ex alcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, quien se hiciera famoso por aplicar un programa de "cero tolerancia", que fue exitoso contra el crimen en esa ciudad. Luego de una visita a las zonas más peligrosas, dio una serie de recomendarios que, por desgracia, no fueron aplicables a la realidad de la ciudad más poblada del mundo, por tratarse de economías y contextos diferentes.

Esperar que las políticas que funcionan bien en determinado país sean aplicables a todos los demás es con frecuencia poco realista, pero determinados principios y prácticas no se pueden modificar sin violar seriamente la filosofía de la organización.

Informes de auditoría

El *informe de auditoría* es una descripción global de las actividades del capital humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

Con frecuencia, el informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables por determinadas funciones de personal y la parte final se puede dirigir al administrador del capital humano. En el caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes. Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación del desempeño de los integrantes de su equipo, la motivación de los trabajadores a su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados.

En el reporte se identifican también los problemas de personal, destacando por ejemplo los casos en que ha habido desviaciones respecto a las disposiciones legales o a la política de la corporación.

Al igual que cualquier otro empleado, los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan realimentación. El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que no se cuenta con adecuados cuadros de reemplazo en ciertos departamentos clave, la información se hace del conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de capital humano. Además de estos aspectos, se proporciona realimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones sobre cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Gracias a la información que se contiene en el informe de la auditoría de los recursos humanos el gerente del capital humano puede adoptar una perspectiva global sobre la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución mejor a la cor-

poración en general. Gracias al informe de auditoría, el gerente de capital humano puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

Perspectivas a futuro de la administración de capital humano

Las auditorías son necesarias, pero se orientan al pasado. Por definición, solamente ilustran los resultados de acciones que se tomaron hace cierto tiempo. Evidentemente, el departamento de capital humano necesita orientarse al futuro, lo cual constituye la única manera de adoptar una filosofía de tipo proactivo. A nivel global, los principales desafíos que enfrenta el campo de la administración profesional de los recursos humanos incluyen los siguientes:

- Globalización, diversidad y perspectivas ambientales
- Derechos de los empleados
- Desempeño y productividad del empleado
- Desafíos de la administración de los recursos humanos

Globalización, diversidad y perspectivas globales

El mundo profesional del siglo XXI, que espera al profesional de capital humano, ha experimentado profundos cambios estructurales. Estados Unidos, Canadá y México han consolidado un poderoso bloque de libre comercio, al que se está tratando de sumar América Central. La Unión Europea ha creado un bloque igualmente pujante al otro lado del Atlántico, al cual se han ido sumando creciente número de países.

Por su parte, Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay conforman otro bloque económico. Chile estudia sus afiliaciones globales, junto con los países bolivarianos (Venezuela, Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador), que tienen lazos de gran importancia con el Caribe y el universo económico del Pacífico. En Asia se viven fenómenos similares. En este nuevo mundo, ningún rincón de la economía permanece aislado; ningún ser humano logra mantenerse al margen de un fenómeno que progresivamente ha venido uniendo las economías de todo el planeta. Hace años, el estudio de las economías asiáticas resultaba de escaso interés para el público latino. En la actualidad, la pujanza económica de China, India, Japón, Taiwán y varios más se ha convertido en un elemento determinante en la economía latinoamericana, porque los productos chinos y la tecnología india compiten por los mismos mercados globales.

En otra época se pensó que el desarrollo económico dependía en primer lugar de las materias primas disponibles, del capital que se haya invertido en determinada empresa, o de las leyes específicas que caractericen la legislación económica de un país. La tendencia actual es a acentuar mucho más la prioridad del milagro humano, porque el conocimiento constituye el recurso más preciado del siglo XXI.

Los siguientes elementos son fundamentales en el entorno internacional del siglo XXI:

- La tasa de crecimiento demográfico se encuentra en descenso en todos los países latinoamericanos, pero la tasa de desplazamiento de poblaciones de un país a otro, permanente o temporal, se encuentra en constante incremento. El resultado inminente será una fuerza de trabajo más reducida, mejor educada y de orígenes más internacionales.
- La mujer se ha incorporado definitivamente al mundo del trabajo. La situación tradicional en las grandes corporaciones, que reservaban las posiciones subalternas a las personas de sexo femenino, es un fenómeno mayormente del pasado. La mujer ha accedido no sólo al mundo del trabajo, sino también a una considerable cuota de poder.
- El número de ocupaciones y puestos de trabajo generado por sectores tradicionales como la agricultura, la pesca y la minería se reduce año con año en la mayoría de los países del área, en tanto la economía de la región crea todos los años nuevos puestos de empleo en áreas como toda la gama de diversos servicios, altas finanzas, alta tecnología y comercio.
- La población experimenta en toda la región una fuerte tendencia a aumentar el número de horas diarias que dedica al trabajo, así como a incrementar el número de años durante los cuales una persona determinada permanece económicamente activa. La jornada de siete horas y media de trabajo diario es en muchos casos un recuerdo del pasado. Cada vez más, las personas que han pasado la barrera de los 60 e incluso de los 65 años permanecen en sus puestos de trabajo durante varios años más, aplazando todo lo posible el momento de su jubilación.
- Los niveles de educación de la región, pese a reveses parciales en casos aislados, se han elevado de manera exponencial, cuando se consideran en perspectiva histórica. Hacia el año 1940, grandes sectores de la población latinoamericana (en ocasiones más de la mitad de la población) todavía eran analfabetos. En la actualidad, un sector siempre creciente va logrando acceso a la educación, no sólo la primaria y media, sino también a la educación superior.
- La pauta tradicional de empleo de la clase media, que a mediados del siglo xx consistía en obtener un primer y único empleo en el sector privado o público y permanecer en la organización durante periodos muy prolongados, se ha modificado profundamente. La movilidad de la población en cuanto a empleo ha subido de manera notable. El número de trabajadores temporales ha crecido en todos los sectores de la economía. Durante su vida laboral, el latinoamericano promedio puede esperar cambiar de empleo con mucha mayor frecuencia que quienes lo precedieron en el mundo del trabajo, hace veinte o treinta años.
- El nivel de aspiraciones y metas a que aspira la población ha aumentado de manera exponencial. El deseo de poseer vivienda propia, junto con un vehículo y enseres domésticos abundantes, ha pasado de ser considerado "extravagante" y se ha hecho "normal", o incluso "modesto". El hábito de viajar a regiones remotas del mundo se ha generalizado, y el porcentaje de las personas que todos los años salen al extranjero se incrementa en la región, pese a las dificultades económicas que han afectado diversas economías latinoamericanas.
- Dadas las características eminentemente dinámicas y cambiantes de la población latinoamericana, el administrador de recursos de capital humano debe enfrentar un panorama muy distinto al que contemplaban sus predecesores de hace sólo

treinta, veinte, o incluso diez años, porque el administrador del capital humano interactúa con un grupo humano con características que han variado de manera radical, y cuya evolución continuará, en ocasiones a ritmo todavía más acelerado.

Desempeño y productividad del empleado

En ninguna economía puede darse durante un lapso sostenido el fenómeno de que los salarios e ingresos reales se incrementen de manera más rápida que la productividad. Las naciones del mundo desarrollado —que en general han alcanzado niveles muy notables de productividad— miden con mucho cuidado sus avances y reveses en este campo, porque el índice de productividad constituye un indicador confiable del desempeño real de la economía.

En general, a un descenso de la productividad corresponde un descenso en la actividad económica de cierto sector. A un crecimiento en la productividad corresponde un incremento en el bienestar común. El descenso global de industrias como la de extracción del carbón se puede equiparar a un descenso mensurable de sus índices de productividad. Lo mismo puede decirse de la industria del automóvil, que tan fieramente compite por los mercados mundiales; las alternativas de predominio de los vehículos producidos por una u otra corporación muestran clara vinculación con la productividad de cada una de ellas.

Para el administrador de capital humano que inicia sus labores en América Latina o cualquier otro país en el segundo decenio del siglo XXI, el reto profesional que enfrenta en este campo consiste en saber contribuir adecuadamente a las necesidades de su organización, así como en identificar las técnicas y canales adecuados que permitan a su equipo humano alcanzar índices de productividad en consonancia con las demandas de la nueva economía.

Desafíos de la administración del capital humano

En la economía tradicional la empresa contrataba personal en las etapas de expansión económica, y procedía a despedir personal cuando la economía entraba en una etapa de contracción. En la economía contemporánea, sin embargo, las compañías de todos los tamaños se esfuerzan en mantener dentro de límites muy precisosa su capital humano, incluso cuando la economía entra en una etapa de expansión. Dada la inmensa revolución tecnológica que el mundo en general está experimentando, se ha hecho posible en muchos casos llevar a cabo la misma labor con un número de personas muy inferior al del pasado reciente. Desafortunadamente, esta circunstancia se traduce en muchas ocasiones en reducciones más o menos continuas de la fuerza de trabajo de muchas empresas, lo cual plantea considerables barreras económicas y psicológicas a las personas que se ven afectadas por el fenómeno.

El resultado inevitable y lógico de esta dinámica es que el administrador de capital humano se verá sometido a presiones mucho mayores para lograr no sólo el mismo nivel de efectividad que antes, sino incluso para incrementarlo, aun contando con menos trabajadores en la organización. Por esa razón, las responsabilidades profesionales del área son más arduas que nunca. La función tradicional de adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo adecuada se expande a medida que en la corporación del siglo XXI se añaden funciones adicionales, que requerirán mayor profesionalismo de todos

los integrantes del departamento de capital humano. Esto conlleva la necesidad de entender al recurso humano como parte de su capital para lograr sus objetivos. El capital humano es tan importante como el capital financiero en una organización.

Cada vez más, se espera que los administradores de capital humano efectúen contribuciones a los planteamientos estratégicos de la empresa. Las estrategias de la organización en áreas como mercadotecnia, administración y finanzas dependen de la habilidad de los integrantes de la empresa para llevar a cabo las tareas necesarias.

El administrador de capital humano es responsable por el recurso más esencial de toda organización. En el curso de su carrera se verá obligado a identificar continuamente, mediante técnicas de auditoría y de investigación social, las causas y las soluciones a los problemas humanos de la organización. Su habilidad de diagnosticar adecuadamente el potencial humano y las soluciones necesarias para las distintas circunstancias que se presentan durante su labor diaria se convierte en el recurso de mayor importancia para toda organización que desee mantenerse competitiva.

Junto con esta nueva perspectiva, el administrador de capital humano debe continuar teniendo en cuenta los aspectos sociales, organizativos y funcionales de la labor de la empresa, así como los objetivos y metas de cada uno de sus integrantes, que son un componente esencial y necesario de la ecuación que conduce al éxito profesional.

Cambios sociales

En el mundo del siglo XXI, las sociedades modernas prosperan o declinan en función de las contribuciones productivas de sus organizaciones. Por esa razón, no sorprende a nadie que toda sociedad se ocupe activamente de sus empresas y corporaciones. Con toda claridad, las tendencias actuales apuntan a que los dirigentes empresariales continuarán siendo motores del cambio social, y a que continuarán desempeñando un papel protagónico en sus entornos respectivos. Dentro de la nueva dinámica, las posibilidades de generación de nuevos recursos y nuevas posiciones de trabajo dependen en gran medida de las organizaciones empresariales, y poco o nada apunta a un cambio fundamental en la tendencia. Debido a este proceso, cada una de las organizaciones que se desempeñan dentro de la sociedad verá incrementados sus niveles de responsabilidad social y de contribución al bienestar y la prosperidad común.

Desafíos organizativos y funcionales

El motivo mismo de la existencia de la función de administración de capital humano es el mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa. En muchas ocasiones, este objetivo conlleva el cumplimiento de varios requisitos y normas de carácter legal. Los desafíos profesionales, sin embargo, implican también que los objetivos del departamento de capital humano deben estar en consonancia con los de la organización en general. El departamento de capital humano es un departamento de servicio. Si sus integrantes olvidan ese principio fundamental, dejan de ejercer su principal función en la organización.

Desafíos de carácter personal

Todo integrante de la organización se postula objetivos personales, que —en la medida en que son congruentes con los objetivos de la organización— los profesionales de la

administración de capital humano ayudan a lograr. En muchas ocasiones, los profesionales de la administración de recursos humanos van más allá, ayudando a las personas a lograr objetivos que no se relacionan directamente con la empresa, en especial cuando dejan de considerar a cada individuo como mero empleado o integrante de un departamento, para empezar a percibirlo en su dimensión humana integral. Como resultado de esta tendencia, muchas corporaciones modernas están empezando a incursionar en áreas como la promoción de la salud personal, creciente flexibilidad en los horarios, y numerosos programas que ayudan a los integrantes de la organización a enfrentar sus responsabilidades a nivel familiar.

Con frecuencia, la perspectiva humanística significa adoptar el punto de vista de los empleados, y defenderlo activamente. Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses y posiciones de la empresa, sino a asumir una posición que se hace solidaria con el recurso más importante de toda organización. El progreso económico requiere personal que pueda rendir más en el curso de su jornada. En último término, al defender los intereses y las necesidades de su personal los gerentes de línea y los profesionales de la administración de recursos humanos contribuyen positivamente a sus organizaciones, asegurando que se incremente el nivel de progreso y bienestar de la nueva sociedad del siglo XXI.

RESUMEN

La auditoría de los recursos humanos de la organización evalúa las actividades de personal que se llevan a cabo en una organización. El objetivo de estas auditorías es asegurarse de que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos estén siguiendo las normas de la organización y estén manteniendo una fuerza de trabajo adecuada y eficaz.

El ámbito de las auditorías de personal incluye a los especialistas del capital humano, a los gerentes de línea y a los empleados. En ocasiones, los auditores recurren a canales y medios externos a la organización para llevar a cabo su labor. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades del capital humano de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

El equipo de auditoría de personal utiliza varios instrumentos y técnicas para su labor. Además de establecer comparaciones o *benchmarking* a nivel interno, los auditores recurren a la comparación de los resultados de la organización con los de otras organizaciones similares, o consideran el funcionamiento de la compañía respecto a los parámetros de la industria y a varios más. Los auditores verifican también que la empresa esté cumpliendo las disposiciones legales, y que opere de acuerdo con los objetivos determinados por la gerencia general.

Entre los instrumentos a disposición de los auditores para la obtención de información se cuentan las entrevistas, los sondeos y encuestas de opinión, los registros internos, las fuentes externas y la experimentación. Mediante todas estas fuentes de datos el equipo de auditoría prepara un informe de su actividad. El informe de auditoría proporciona realimentación y datos esenciales a la gerencia general, a los gerentes de línea, a los especialistas de recursos humanos y al gerente del departamento de capital humano. Dotado de esta información, el gerente puede desarrollar planes e iniciativas para cerciorarse de que el área de recursos humanos efectúa contribuciones positivas a la organización.

El área de capital humano necesita evaluar y determinar su desempeño en el pasado, pero también es esencial que oriente sus actividades a futuro. Mediante un enfoque

proactivo, el departamento de capital humano mantiene siempre presentes los objetivos y metas de la corporación, pero también los de cada uno de sus integrantes.

Dados los considerables desafíos profesionales del área, la administración de personal incrementará su importancia relativa en el contexto de las empresas del siglo XXI. La clave de su éxito radica en la manera en que puedan contribuir de forma efectiva a sus organizaciones respectivas. Es a través de las contribuciones y aportaciones de sus integrantes que las organizaciones logran prosperar. A través de las organizaciones y sus progresos en productividad la sociedad genera oportunidades y nuevos niveles de bienestar para cuantos la integran.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Auditoría de recursos de capital humano
Benchmarking
Comité de auditoría
Entrevistas de salida
Informe de auditoría
Perspectiva humanística
Programas de apoyo al personal

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué beneficios considera usted que aporta a la empresa llevar a cabo auditorías periódicas de la administración de los recursos humanos? ¿Qué beneficios aporta esta práctica al empleado? ¿Al departamento de capital humano?
2. ¿Por qué es importante analizar la información contenida en las entrevistas de salida?
3. ¿Sería posible llevar a cabo una auditoría de recursos humanos sin recurrir a alguna técnica de benchmarking? ¿Por qué?
4. Usted ha propuesto al doctor Funes, gerente del departamento de relaciones industriales, que se considere la posibilidad de llevar a cabo una auditoría de la función de personal en la empresa. El doctor Funes le responde que en la empresa donde ustedes dos trabajan la filosofía consiste en corregir de inmediato lo que no haya salido satisfactoriamente, por lo cual la auditoría resultaría redundante. ¿Qué argumentaría usted?
5. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la administración del capital humano en su ciudad de residencia?
6. ¿Qué opinión tiene usted sobre la experimentación de técnicas en el grupo del capital humano de la empresa?
7. ¿Considera usted que el departamento de capital humano debe inclinarse más por la defensa de los objetivos de los empleados? ¿O que en todos los casos debe limitarse a proponer y sostener los objetivos de la empresa?
8. ¿Cómo se prepararía usted para llevar a cabo una auditoría de la administración de recursos humanos en una empresa de su ciudad? Si la auditoría se va a llevar en una ciudad de un país extranjero, ¿cómo variaría su preparación?

CASO DE ESTUDIO 17-1
GERENCIA DE RECURSOS DE CAPITAL HUMANO EN BICICLETAS IMPERIAL

Aunque experimentó notable crecimiento hasta el 2006, a partir de ese momento la empresa Bicicletas Imperial se ha estancado considerablemente. La gerencia general, a cargo de don Diego Montero, fundador de la compañía, ha tenido mucho que ver con el actual estado de la organización, porque se ha negado a entrar en diversas áreas de interés, como es el campo de las bicicletas estacionarias o de ejercicio en casa, y porque muchas de sus

políticas y normas de administración han permanecido anclados en los conceptos que prevalecían hacia la década de 1980. Don Diego, sin embargo, se acaba de jubilar, y su nieto, el contador Patricio Gómez Montero, acaba de asumir la gerencia general de la empresa, que cuenta con un total de 430 personas en su nómina. Todos trabajan en la misma localidad.

Patricio ha logrado varios cambios positivos iniciales, pero han surgido conflictos considerables entre el personal antiguo, fiel a las pautas de don Diego, y la nueva generación de reciente ingreso, que se inclina más por el estilo de Patricio, agresivo, a tono con los nuevos desafíos, pero consciente también de sus responsabilidades y deberes. Después de una entrevista de alta tensión con el antiguo gerente de recursos humanos, Patricio acaba de despedirlo, y le ha pedido a usted, especialista en el área de sueldos y salarios, que se prepare para una entrevista el lunes próximo, durante la cual desea explorar sus ideas. Usted sabe que hay una clara posibilidad de que Patricio le ofrezca la gerencia de recursos humanos si se lleva una buena impresión de sus ideas y planteamientos. Patricio le ha pedido por escrito que se prepare para discutir los siguientes puntos:

1. Desea que usted comente en forma directa si considera que es necesario llevar a cabo una evaluación global de las actividades de capital humano de la empresa, a través de una auditoría general. Le pide que exprese su respuesta en un máximo de diez minutos, incluyendo una evaluación del tiempo y los recursos que usted considera que serán necesarios para llevar a cabo la tarea.
2. Patricio desea formular una estrategia general de personal para la empresa. ¿Qué sugerencias haría usted al respecto? Su exposición no puede exceder de diez minutos, pero debe también venir preparado a la entrevista con no menos de hoja y media de notas sobre sus planes de acción.
3. El conflicto entre antiguos y nuevos empleados se deriva no sólo de diferencias filosóficas y estilos administrativos, sino también de diferencias considerables en los niveles de compensación. El grupo antiguo percibe aproximadamente 25% más que el grupo de reciente ingreso. ¿Qué medidas considera usted que sería conveniente tomar al respecto?
4. Los integrantes del grupo recientemente contratado son personas más jóvenes y familiarizadas con las computadoras personales, Internet y las posibilidades de los nuevos medios de comunicación, pero el grupo antiguo tiene mayores conocimientos de las técnicas específicas de la producción y comercialización de bicicletas. ¿Qué medidas recomendaría usted tomar al respecto?

CASO DE ESTUDIO 17-2
MARY KAY: UNA COMPAÑÍA BASADA EN LA MOTIVACIÓN

"Tú puedes lograrlo" es el lema impulsor de una de las principales empresas de venta directa a nivel mundial. Mary Kay fue el sueño de lo que una compañía debe ofrecer a la mujer: la oportunidad de utilizar sus destrezas y talento. Un sueño que ahora cuenta con 1.7 millones de consultoras de belleza independientes en más de 30 países, con un catálogo de más de 250 productos repartidos en cinco categorías. Con cerca de 40 años de operaciones, se calcula que sus ventas, en 2006, fueron de 2 250 millones de dólares en ingresos al mayoreo a nivel mundial. Lo que hace tan particular y atractiva a Mary Kay es que es una empresa fundada con el único objetivo de que la mujer pudiera desarrollarse de manera exitosa con flexibilidad de horario y sin descuidarse ella ni a su familia. Es por eso que su misión es: "enriquecer la vida de las mujeres".

Los orígenes de este sueño provienen de Mary Kay, su fundadora, quien decidió iniciar su propio negocio de venta directa de cosméticos poco después de que falleciera su marido y teniendo tres hijos. Así, el 13 de septiembre de 1963 comenzó operaciones con una inversión de 5 000 dólares.

La señora Mary Kay creía firmemente que la motivación, el reconocimiento y la oportunidad de hacer negocio le ayudaba a las mujeres a lograr un mejor nivel de vida para ellas y su familia, por lo que diseñó un plan de mercadeo pensado en mujeres trabajadoras que deseen, además de ganar mediante las ventas, premios que las incentiven y un trabajo como ellas lo han soñado. Sabía que una mujer con dinero primero piensa en el bienestar de su familia antes que en el de ella, por lo que buscó reco-

nocer sus logros mediante premios que una mujer desea. Así, la empresa premia las ventas y el desempeño ejemplar con viajes alrededor del mundo para dos personas, joyas de oro y brillantes e, incluso, un flamante Cadillac rosa, uno de los más importantes reconocimientos para las directoras de ventas independientes. ¡Hasta la fecha a repartido más de 6 000 Cadillacs rosas en el mundo!

En las palabras de Mary Kay:

> Nuestra compañía se fundó con sólo un objetivo en mente: brindarle a las mujeres una oportunidad para ser exitosas, una oportunidad que sencillamente no existía a principios de los años 1960. El éxito de Mary Kay es más profundo que dólares y activos. El verdadero éxito de nuestra empresa se basa en las vidas que hemos podido impactar y a las cuales les hemos podido brindar esperanza. Sé que mi legado está seguro. La compañía podrá tener mi nombre, pero también tiene vida propia y su esencia es la filosofía que miles de mujeres han incorporado a sus vidas. Ellas representa esa filosofía que, por ende, vivirá por siempre

1. ¿Cuál factor de motivación de su capital humano cree que ha sido el más importante en Mary Kay?
2. ¿Cómo calificaría el índice de satisfacción laboral en Mary Kay? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se evaluaría el desempeño de la fuerza de ventas de Mary Kay?

Apéndices

I. Outsourcing: asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización

II. Benchmarking en recursos humanos

III. Higiene y seguridad en el trabajo

IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores)

V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad

I. Outsourcing: asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización[1]

La primera pregunta que se nos plantea es:

¿Qué significa outsourcing?

La traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque *out* quiere decir fuera y *source* significa origen, entonces "origen de afuera", no proporciona una idea concreta de algo en especial; sin embargo, en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, posee un significado entendido y aceptado como: "los servicios externos" que una empresa requiere para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas —que ésta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones— y que la mayoría de las veces son de carácter económico.

No menciona que:

> Mientras que un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada de outsourcing.[2]

Esto en general se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, además de que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos que les confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que los contratan.

Por ejemplo:

> American Airlines contrató una empresa que le daba servicios de boletaje en el aeropuerto, con un récord de atención al público en la fila de boletos de 28" por persona. En este caso, el costo de control fue la principal razón, pues mientras que A. Airlines pagaba a sus veteranos agentes de ventas de boletos, 19 dólares por hora, la empresa de outsourcing pagaba por el mismo servicio sólo 8 dólares por hora en los 500 puestos que se crearon para esta tarea.[3]

Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales.

[1] Elaborado por la doctora Graciela Sánchez Bedolla, ITESM, Campus Ciudad de México.

[2] Noe *et al.*, *Human Resource Management*, McGraw-Hill, EU, 2000, 156.

[3] *Idem*. La empresa de oursourciug es J. Controls.

Este movimiento de búsqueda de la mejora continua y el desarrollo constante de la organización dio origen a diversas teorías y tecnologías que hicieron diferentes modelos de consultoría tanto interna como externa, entre las que encontramos los siguientes ejemplos:

- Administración por objetivos
- Desarrollo organizacional
- Excelencia organizativa
- Administración por proyectos
- Círculos de calidad
- Rediseño estructural
- Reingeniería de procesos
- *Downsizing* y *resizing*
- Calidad total
- Planeación estratégica

Todas y cada una de estas propuestas tienen como objetivo asesorar, capacitar y ayudar a que la empresa sea más eficiente; y se puede decir que en diferentes empresas han impactado alguno o algunos de estos modelos tanto en procesos humanos como en la estructura y en la tecnología organizacional.

Rifkin[4] asegura que estamos en la era de los "re" pues este prefijo se aplica a: rediseño, reingeniería, al *resizing*, reestructura, rearquitectura, etc. Esto ha venido a cambiar la organización de tal manera que:

> En Estados Unidos la productividad global se incrementó en un 2.8% en 1992, el mayor aumento registrado en las últimas décadas, entre otras razones ha sido por la incorporación de la reestructuración de los procesos empresariales… M. Hammer, antiguo profesor de Massachussets Institute of Technology (MIT), afirma que la reingeniería produce normalmente como resultado una disminución del 40% en los empleos de una empresa y del 75% en la masa laboral.[5]

Lo anterior nos lleva a inferir que, para que las empresas sean más productivas, es necesario bajar costos de operación, lo que implica la simplificación del trabajo y la automatización de funciones y actividades; y todo esto, a su vez, nos lleva a la conclusión de que hay que disminuir el número de personal.

En México, por ejemplo, en las empresas bancarias, entre 1992 y 1994 se realizó un fuerte recorte de personal tanto en las sucursales de atención al público como en las oficinas administrativas, lo que significó un adelgazamiento aproximado de 30% del personal.

En empresas paraestatales y oficinas públicas también se realizó un movimiento importante de recortes y liquidaciones de personal, debido a que algunas empresas desaparecieron, otras pasaron a ser privadas y, por tanto, necesitaron sustituir al total de empleados y directivos; alguna que otra institución, como Pemex, disminuyó su fuerza de trabajo en 40% aproximadamente.

[4] Rifkin, "El fin del trabajo".
[5] *Idem*.

Las intenciones originales de las nuevas alternativas de mejoramiento organizacional expresaban valores humanos y preocupación por rescatar la dignidad de los individuos como personas, y no como prolongaciones de la maquinaria y la tecnología moderna, tanto que sus propuestas para lograrlo eran:

- Disminuir tramos de control
- "Achatar" los organigramas
- Acercar los puestos de decisión a las fuentes de información
- Eliminar puestos *staff*
- Simplificar los procesos
- Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor
- Sistematizar al máximo la información
- Automatizar los procesos

Estas metas se lograron en su mayoría, sobre todo en empresas grandes, transnacionales, o con un enfoque desarrollista. Éstas y algunas otras acciones han beneficiado bastante a las organizaciones puesto que ahora hay más eficacia, productividad y calidad en general, pero a costa del sacrificio de la gente.

Como dice Rifkin, al inicio de la era empresarial, cuando apenas se estaba desarrollando la fase industrial de nuestra sociedad, los patrones invitaban a la gente a que se incorporara a las filas de los obreros y trabajadores de las factorías incipientes; en cambio, con todo este movimiento, ahora los empresarios están excluyendo a grandes grupos de personas de su calidad de prestaciones proteccionistas y paternalistas de un patrón que propiciaba la pasividad y exceso de confianza de los trabajadores.

Al adelgazar las organizaciones y eliminar varios tipos de puestos, sobre todo los de tipo *staff*, las empresas han tenido que acudir a solicitar servicios de outsourcing, que son, como dijimos antes, aquellos servicios que se contratan para que otras empresas especializadas realicen las actividades que en otro tiempo, llevaban a cabo uno o varios empleados internos. La razón es económica, puesto que los empleados internos significan altos costos de salarios, prestaciones y compromisos para el retiro; en cambio, con la empresa de outsourcing sólo se contrata el servicio por el tiempo definido que se requiere, y esto redunda en un buen ahorro para la organización.

Hace diez años aproximadamente, las empresas mexicanas empezaron por eliminar de sus nóminas a personal de seguridad y vigilancia, al crearse para ello una institución especializada en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requieren este tipo de servicio, pues esta institución es la encargada de la contratación del personal. Luego se procedió a realizar el mismo proceso con los servicios de limpieza.

Ahora es más común cada día que las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría externa en otro tipo de funciones, tales como:

- Servicios de reclutamiento y selección de personal.
- Programas de capacitación y entrenamiento de personal.
- Estudios de análisis y valuación de puestos.
- Asesoría en sueldos y salarios.
- Auditoría administrativa de recursos humanos.

Por ello, no es difícil encontrarse con que al visitar la gerencia de recursos humanos de alguna empresa, sobre todo si es transnacional, en dicha oficina sólo existan el gerente y una computadora personal.

Las preguntas que se nos ocurren plantear son las siguientes:

¿Cuáles son los servicios de outsourcing más comunes en nuestro medio? y ¿cómo funcionan?

Reclutamiento de personal. Tal vez esta actividad sea la más antigua en nuestro medio, porque los despachos de reclutamiento de personal en México existen por lo menos desde hace 50 años. Los más representativos son Aarón Shore y Asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otros. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante y una vez que se contrata a la persona presentada por el outsourcing, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata.

Selección de personal. Al igual que el anterior, este servicio ya tiene tiempo de ofrecerse a las empresas, sólo que en un principio era más elitista y los puestos que se evaluaban eran básicamente para ejecutivos, pero de todos los niveles. El servicio consiste en que la empresa de outsourcing y la variedad de tarifas de honorarios dependen también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.

Estudios de análisis y valuación de puestos. Este tipo de outsourcing debe tener aproximadamente 25 años en México y sus servicios inicialmente se orientaron a los estudios de análisis y valuación de puestos. Uno de los consultores más representativos de este renglón es precisamente el grupo Hay Asociados.

Asesoría en sueldos y salarios. Estas empresas se dedican a realizar encuestas de salarios para tener una idea más o menos uniforme y clara sobre el sueldo que se recibe en cada puesto "tipo" en las organizaciones de trabajo.

Estudios de clima laboral. Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que la gente sienta más confianza hacia los investigadores y respondan en forma sincera y espontánea las encuestas que se aplican para evaluar el ambiente psicosocial de la organización.

El outsourcing es el mejoramiento de la efectividad de la administración de los recursos humanos en la organización

> La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representan orientaciones teóricas internas para mejorar la efectividad de las funciones de recursos humanos. Sin embargo, la efectividad de los sistemas, procesos y servicios se obtiene liberando estas funciones a través de outsourcing.[6]

Estas tareas son sustantivas si se ejecutan de la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de *staff*.

Outsourcing, afirma Noe, "implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio para la firma, o bien produciendo o utilizando un

[6] Noe *et al.*, *Human Resources Management*, McGraw-Hill, 2000, p. 576.

producto para los empleados de la firma".[7] Esto quiere decir que los servicios externos favorecen no sólo las actividades administrativas, sino también las de producción o de servicios, en lo que se refiere a la calidad de éstos.

Surge otra pregunta: ¿por qué las empresas suelen solicitar servicios de outsourcing en la administración de recursos humanos?

Barón dice:

> De entre varios puntos de vista, las cuestiones de outsourcing están enfocadas al centro de nuestra temática de administración de recursos humanos, porque existe fundamentalmente en la relación (económica, social, psicológica y legal) entre empleadores y empleados, así como entre dos empleados mismos. En una forma comparativa (por ejemplo, la comparación entre la relación de empleo y otro tipo de acuerdos con las labores de servicio), lo que trae consigo más de lo que los libros han mencionado hasta ahora.[8]

Esta cuestión de la contratación de los servicios a través de empresas de outsourcing surgió como una necesidad de las empresas de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme pasa el tiempo son más complicadas.

> Las tendencias hacia el downsizing y el outsourcing reflejan de alguna manera la fuerte inercia de las empresas hacia resultados, utilidades y efectividad, a través de cambios democráticos que han influido en forma dramática en el ambiente de los negocios.[9]

Una cosa ha llevado a la otra, pues las empresas al adelgazar su estructura requieren prescindir de un buen número de empleados, pero de todas formas requiere el servicio que proporcionaban éstos, como ocurre en el caso mencionado anteriormente, de los servicios de vigilancia y de limpieza, lo cual en forma importante ha beneficiado al equilibrio financiero de las organizaciones.

> Un hecho es el que compañías como Kodak, IBM y Levy Strauss que han sido de las pioneras, con alto compromiso, en el desarrollo de la administración de los recursos humanos están entre las organizaciones que han anunciado despidos en gran escala, esto podría reflejar algo de inflexibilidad y rigidez asociado con labores internas de mercado, seguridad en el empleo y alto compromiso con el sistema de trabajo.[10]

Lo que sucede es que el enfoque de la administración de los recursos humanos está tomando otros rumbos, y estos nuevos caminos van precisamente hacia la contratación de servicios de outsourcing, y en forma muy importante respecto a los recursos humanos.

[7] *Idem*, 576.
[8] JN Baron y DM Kreps, *Strategic Human Resources*, Wiley & Sons, EU, 1999, p. 465.
[9] *Idem*, p. 465.
[10] *Idem*, p. 466.

En otras áreas de *staff* de la organización —como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas— también está apareciendo esta tendencia, y la empresa sólo administrará las áreas sustantivas de los productos o servicios que la caracterizan.

Próximamente, la formación de especialistas en funciones y actividades de recursos humanos se orientará para que la labor de los profesionistas se realice a través del outsourcing, más que ubicarse en algún puesto contratado de manera interna por la empresa.

II. Benchmarking en recursos humanos*

A través del tiempo se ha desarrollado una mitología sobre la labor de los profesionales de recursos humanos.

La idea que prevalece es que la función de recursos humanos es un arte misterioso y complejo, dedicado a estimular y apoyar el desarrollo del personal, al trabajar bajo el peso de reducidos presupuestos y con la imagen de área de apoyo.

Los resultados de esta función han sido descritos como interesantes, buenos, importantes, creativos, *rápidos*, satisfactorios y otros igualmente poco específicos.

Esto ha traído como consecuencia que la función de recursos humanos haya perdido posicionamiento dentro de las organizaciones, ya que no ha podido demostrar de manera cuantitativa y objetiva su participación directa en el logro de los objetivos de la organización, el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la función.

De aquí se desprende la pregunta: ¿qué podemos hacer los profesionales de recursos humanos para reposicionar nuestra función, y cómo identificar el valor agregado de la misma?

En los últimos años han salido a la luz diferentes técnicas o sistemas diseñados para generar *valor* en las funciones de la organización y optimizar sus resultados al obtener ventaja competitiva. Algunos son: sistema de calidad total (TQM), círculos de calidad, benchmarking, entre otros.

El saber como valor dentro de nuestras operaciones es la clave de la supervivencia, la ventaja competitiva y el éxito.

El *valor* puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos.

El valor no es únicamente subjetivo, es transitorio, ya que depende del juicio humano, y éste, a su vez, recibe influencias del medio que están en permanente cambio. Por esto, el valor debe ser objeto de constantes revisiones. Cuando las organizaciones asumen que el valor es constante, podemos decir que adquieren problemas internos y externos.

El benchmarking debe estar dirigido a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz.

David Kerns (director ejecutivo de Xerox) define el benchmarking como "un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

Por otra parte, Jac Fitz-enz, presidente de Saratoga Institute International (Value Adding Systems) define el benchmarking como "una búsqueda continua de las mejores prácticas, que puedan ser adaptadas, y que dirijan a la organización a un desarrollo superior".

Por tanto, para poder entender qué significa benchmarking debemos partir de la base de que es un proceso continuo.

* Elaborado por la licenciada Marcela Echeverría, catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un "punto de referencia" o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

Un *benchmark* puede establecerse a cualquier nivel de la organización, en cualquiera de sus áreas.

El objetivo final es simple: ser mejor que el mejor, es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto.

A través de la aplicación de las técnicas y conceptos del benchmarking, un alto número de compañías están logrando el éxito del futuro.

El éxito de la década de 1990 y de los años siguientes requiere de hechos, no de ficción; requiere de análisis, no de suposiciones, con un enfoque continuo dirigido a alcanzar y exceder las expectativas de los clientes.

La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo fundamental de las prácticas del benchmarking.

El punto de inicio para alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma.

Muchas personas ven el benchmarking como un proyecto ocasional, adicional a su trabajo. El potencial real del benchmarking aparece cuando se convierte en parte de nuestro trabajo diario.

Únicamente al realizar un benchmarking continuo de las mejores prácticas y al implantar el conocimiento obtenido se puede llegar a obtener su verdadero valor.

Un auténtico proyecto de benchmarking inicia cuando se plantean las preguntas:

- ¿Cuál es el valor que obtendré al conocer este proceso?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes?
- ¿Qué es lo que pretendo lograr?
- ¿Dónde se genera el problema o la oportunidad relacionada con el costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No debemos confundir benchmarking con análisis de la competencia, encuestas o mediciones. Las diferencias son sustanciales, aunque a primera vista no lo parezca. El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y muchas veces la información se obtiene de manera clandestina.

Este tipo de procedimiento es una de las maneras de demostrar que el análisis de la competencia es la antítesis del benchmarking, ya que este proceso es de mutua cooperación.

Las encuestas siempre están dirigidas a conocer los resultados finales, no así los procesos o sus causas.

Los términos *medición* y *benchmarking* se han llegado a utilizar de manera indistinta, lo que ha originado un problema de semántica. El problema radica en utilizar la palabra *benchmarking* como sustantivo y no como verbo.

Como sustantivo, *benchmarking* significa un punto de referencia y puede ser también la medida de un resultado o la descripción de un proceso.

Cuando se usa como verbo, el término se refiere al proceso de obtener y compartir información con otras organizaciones acerca del método que utilizan. Las mediciones usualmente *son una parte clave* en proyectos de benchmarking.

Los *benchmarkers* identifican a las organizaciones que están haciendo *algo* excepcionalmente bien. Ese *algo* es el *benchmark*. Luego entonces, para dirigir un proyecto de benchmarking se desarrolla una relación con aquellas organizaciones o unidades de negocio, al buscar y compartir información, con el propósito de obtener un mutuo aprendizaje.

El enfoque no se centra en lo que está pasando, sino más bien en examinar las prácticas y procesos de trabajo, preguntando cómo y por qué nuestro socio de *benchmark* hace *lo* que hace.

El benchmarking permite cerrar la brecha entre una organización y otras. También puede llegar a ser un útil ejercicio que ayuda a los departamentos *staff* a generar valor dentro de sus organizaciones y para sus clientes, pero éste no resolverá todos los problemas de la organización.

El benchmarking puede lograr efectivamente lo siguiente:

- Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubrir y desplegar las interconexiones entre diferentes partes de la organización.
- Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación.
- Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar.
- Superar la barrera del síndrome "no fue inventado aquí", para lograr el cambio.
- Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presentar una tarea común para mejorar los procesos.

El benchmarking *no* provee respuestas, sugiere prioridades o prescribe una acción.

Un exitoso proyecto de benchmarking ayuda a descubrir la raíz de los problemas o los caminos para explotar las oportunidades. Produce información —más que opiniones— que llevan a la solución. De esta manera usted decidirá qué prácticas o procesos externos pueden ser *adaptados* —no adoptados— para generar valor en su unidad.

El benchmarking puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo potencial.

Una vez que el proyecto ha sido completado, el cambio generado tiene que ser institucionalizado, antes de que otro proyecto se inicie.

Únicamente cuando el benchmarking se convierte en parte de nuestro sistema gerencial llegará a convertirse en un proceso continuo.

Si no tenemos una tarea que pueda ser cuantificable en términos de valores esperados, ¿cómo podemos saber si estamos haciendo el mejor uso de nuestro tiempo?

Una creencia fundamental dentro de los negocios, es que se obtiene en términos reales lo que se puede medir, y la recompensa que esto proporciona.

Lo único que no puede medirse dentro de los negocios son los conceptos. Los conceptos son invisibles, pero cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana pueden ser medibles.

La clave para medir el desempeño es hacer las tareas visibles. La medición o cuantificación puede encubrir o revelar. Por esto se debe ser muy cuidadoso para elegir correctamente la actividad a medir.

La cuantificación de cualquier proceso o práctica de trabajo va más allá de ser posible: debe ser imperativo. Y esto se aplica tanto a los procesos de trabajo rutinarios como a las prácticas profesionales de carácter individual.

Nuestro trabajo no es administrar una actividad. La responsabilidad de un verdadero administrador o gerente es alcanzar los resultados de la organización.

Así se trate de un proyecto de benchmarking o tan sólo de la actividad diaria, sin números realmente no sabremos qué es lo que estamos haciendo. Sin mediciones, los gerentes únicamente son "cuidadores de cosas", sólo son administradores de procesos.

El benchmarking sirve para generar valor a través de la investigación de un proceso y para mejorar dicho proceso. Nosotros buscamos generar valor, no sólo entender los procesos. También va más allá de conocer el qué y el cómo de las mejores prácticas. Para llevar a cabo el cambio necesitamos saber por qué las personas hacen lo que hacen y necesitamos ver evidencias comprobables (mediciones) y, así, identificar si es la mejor manera de lograr el costo-beneficio.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde el análisis de la práctica o el proceso hasta el cálculo del valor agregado del cambio o impacto.

Los *benchmarkers* necesitan de la medición por cuatro razones:

1. Para saber dónde se encuentran al inicio.
2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.
3. Para calificar socios potenciales de benchmarking.
4. Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking.

Uno de los rasgos distintivos del benchmarking es que genera información externa que llega a convertirse en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que desarrolla mediciones para protegerse a sí mismo y engañar a la compañía. Los números relevantes que pueden ser generados por el benchmarking dirán la verdadera historia sobre la competitividad.

Aquí se han tratado de resaltar los puntos más relevantes sobre el benchmarking, así como sus beneficios.

Al regresar a lo planteado al principio, se puede preguntar:

¿Qué podemos hacer los profesionales de recursos humanos para reposicionar nuestra función, cómo identificar el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la misma?

Creo que la respuesta la encontramos en el benchmarking.

Si nos proponemos identificar qué compañías son las que realizan las mejores prácticas de recursos humanos, daremos el primer paso para poder desarrollar un proyecto de benchmarking.

Debemos partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía en la que laboramos, al que debemos ofrecerle

un servicio de calidad y máxima respuesta, considerando sus necesidades, sus objetivos personales y profesionales y, al mismo tiempo, la filosofía y cultura de nuestra organización. Por ello debemos buscar continuamente la excelencia en nuestra función.

Tenemos ya que dejar a un lado nuestras "prácticas de benchmarking" que usualmente se llevan a cabo tomando café y conversando con colegas de lo que cada uno está haciendo en la organización.

Para poder generar un proyecto de benchmarking ya sea interno o externo, el paso inicial es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicarnos cuáles son los resultados tangibles que estamos obteniendo de nuestra labor, para que con esta información estemos en condiciones de compararnos objetivamente con nosotros mismos o con empresas de otro tipo.

Son pocos los profesionales de recursos humanos que utilizan parámetros de medición para esta función.

Si pensamos que el lenguaje de los negocios es "dinero", entonces el alfabeto son los números, los cuales debemos dominar. Todas las organizaciones, ya sean de lucro o no, dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión.

Existe un concepto arraigado en el sentido de que las mediciones-tipo de los negocios no pueden ser aplicadas a la función de recursos humanos.

Así, mientras que la mirada de otros departamentos de la organización está dirigida a ingresos, activos y pasivos, ventas, costos y utilidades, el personal de recursos humanos habla de sentimientos. Ésta es una brecha importante de comunicación entre recursos humanos y el negocio.

Por eso, si queremos hacer un trabajo con significado, es mejor que lo diseñemos de tal manera que nos permita realizar un análisis del costo-beneficio de nuestros esfuerzos y resultados.

Si no podemos encontrar resultados observables en términos de una evaluación objetiva, es muy probable que nuestro trabajo no sea digno de verse en un primer lugar.

El éxito de las organizaciones depende de tres habilidades:

1. Debemos tener la disposición de hacer nuestro trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente, debemos sobresalir.
2. Sobresalir en las áreas correctas significa que debemos enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.
3. El éxito depende de nuestra habilidad para cuantificar nuestro desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio de éste.

Los recursos humanos son una parte importante de la organización, le dan su soporte y servicio y operan de acuerdo con la filosofía de la organización y sus objetivos.

Luego entonces, si la organización aplica métodos cuantitativos, recursos humanos debe adoptar esta metodología para estar en sintonía con la organización y poder reportar sus resultados en el mismo lenguaje.

Recursos humanos puede hacer un gran trabajo, pero si no puede presentarlo de manera objetiva, nunca obtendrá el crédito de sus logros.

Debemos enfocarnos en resultados, no en actividades.

La efectividad implica algo más que productividad. No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante.

La pugna fundamental en las organizaciones se encuentra entre la gente de recursos humanos, que ve su trabajo puramente cualitativo, y la gerencia, que busca información precisa que analizar. La clave para cerrar esta brecha dependerá de nuestra habilidad para describir nuestros resultados cualitativos en términos cuantitativos.

Por siglos, los alquimistas trataron de convertir el plomo en oro. Deseaban intercambiar las propiedades de uno al otro.

Nuestro trabajo es mucho más fácil que esto, ya que no tratamos de intercambiar nada, únicamente tratamos de comunicar los resultados a través de los números, más que a través de palabras.

Si bien el trabajo de recursos humanos puede tener alguna bondad intrínseca en términos de apoyar el crecimiento y desarrollo del personal, las organizaciones no tienen la tendencia de pagar la bondad. Éstas están mucho más interesadas en el rendimiento de su inversión.

Cuando podamos probar que nuestro trabajo contribuye e impacta directamente en los resultados del negocio, cuando podamos identificar el valor agregado de nuestra función, entonces obtendremos lo que necesitamos para continuar sobresaliendo en nuestro trabajo y poder reposicionar nuestra función.

La función de recursos humanos permea a toda la organización. Ya sea que se le dé reconocimiento o no, el departamento de recursos humanos tiene un impacto significativo, positivo o negativo en la organización.

A continuación señalo algunas de las áreas en las que el departamento de recursos humanos trabaja para reducir los gastos organizacionales, y de manera inversa, ayuda a incrementar las utilidades:

- Compensación.
- Beneficios.
- Impuestos del personal.
- Reclutamiento y selección de rotación.

Las mediciones contribuyen a esto de diferentes maneras:

- Alertan oportunamente a la gerencia sobre problemas que puedan presentarse.
- Identifican oportunidades que generen valor.
- Al mostrar resultados positivos se estimula al personal a trabajar mejor.

Yo les invito a que hagan un ejercicio analizando cómo están sus procesos, prácticas y sistemas de trabajo, de qué manera pueden identificar el valor agregado de su labor y su mejor costo-beneficio, de acuerdo con los resultados de su organización y cuál es el impacto directo en las utilidades.

Mi experiencia me dice que habrá áreas que puedan ser consideradas como *benchmarks*; ésta será la oportunidad que usted tenga para iniciar su sistema de mediciones y generar un interesante proyecto de benchmarking, buscando las mejores prácticas.

Si después de todas estas reflexiones todavía se resiste al cambio, en cuanto a la medición y cuantificación de su labor, espero que la siguiente anécdota lo haga pensarlo dos veces.

Esta anécdota la relató el fundador de una compañía de semiconductores, el doctor Jac Fitz-enz (presidente de Saratoga Institute International):

Cuando yo era joven pensaba que era suficiente con hacer las cosas bien. Después de que me despidieron por hacer las cosas bien, me di cuenta de que esto no es suficiente. Hay que hacer las cosas bien y además tener poder.

Los números son poder. ¡Buena suerte!

Bibliografía

Fitz-enz, Jac, *Benchmarking Staff Performance. How Staff Departments Can Enhace Their Value to the Customer.*
Fitz-enz, Jac, *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill, 1993.
Fitz-enz, Jac, *Human Value Management. The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990's.*
Karlöf, Beng y Svante Östblom, *Benchmarking. A Signpost to Excellence in Quality and Productivity.*
McNair, CJ, CMA y Kathleen HJ Leibfried, *Benchmarking. A tool for Continuous Improvement.*
Jossey~Bass Publishers, 1990.
John Wiley & Sons, 1993.
Jossey~Bass Publishers, 1993.
Omneo, 1992.

III. Higiene y seguridad en el trabajo*

En el presente artículo se analiza la necesidad de mantener motivado y satisfecho al trabajador, resguardando su seguridad y su higiene dentro del área laboral, para lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Antecedentes

A lo largo de su historia, el hombre ha estado expuesto en forma constante a multitud de riesgos contra los cuales se ha tenido que enfrentar. El desarrollo de la humanidad, en tiempos en que el trabajo era predominantemente artesanal y agrícola, significó muchas veces el enfrentarse a riesgos que llegaron a costar muchas vidas.

Sin embargo, hasta la creación de la máquina de vapor en el siglo XVIII, los accidentes laborales no eran significativos. La incorporación de esta máquina al desarrollo industrial como medio eficaz para incrementar la producción aumentó el número de percances cuyos resultados eran fatales. La tarea requería de trabajadores, artesanos y campesinos que se incorporaron a una actividad totalmente desconocida para ellos y para la cual no fueron adiestrados. Los accidentes y enfermedades fueron la consecuencia de incorporar personal improvisado y representó para los empresarios un grave problema socioeconómico.

Estas condiciones generaron inquietudes en los propios empresarios e ingenieros que se abocaron a la tarea de investigar estos problemas.

Gracias a los resultados obtenidos en estas investigaciones, se llegó a la conclusión de que los accidentes laborales se debían a condiciones físicas y mecánicas peligrosas, no previstas al inicio de esa época. Fue entonces cuando se creó el concepto de seguridad industrial, cuya orientación fue preventiva, enfocada al control de las condiciones físicas y mecánicas para eliminar la inseguridad en el trabajo. La seguridad industrial se ha desarrollado en tres etapas derivadas de los avances tecnológicos.

El advenimiento del maquinismo dio origen a la primera etapa, caracterizada por el gran número de accidentes, lo cual se convirtió en un problema humano, social y económico que, llevado a sus últimas consecuencias, propició la eliminación de las situaciones físicas o mecánicas causantes de los accidentes, sin tomar en cuenta al trabajador, pero manteniendo aún un sentido preventivo que llevó finalmente a corroborar que el factor humano es esencial para la reducción al máximo de los accidentes laborales.

Como consecuencia de lo anterior, surgió el segundo periodo de la seguridad industrial, en que se destacó la preparación y el desarrollo en el trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento de los obreros. Durante esta etapa se utilizaron técnicas y estrategias nuevas para abatir la incidencia de accidentes en relación con los índices de frecuencia y gravedad, la cual ha generado los principales parámetros de la seguridad industrial.

Con la introducción, en auxilio de la seguridad industrial, de disciplinas como la medicina del trabajo, antropología, psicología, sociología y administración se dio importancia a la búsqueda del bienestar físico, mental y social del trabajador.

* Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

Así se inició la tercera etapa de la seguridad industrial, la cual está caracterizada por un enfoque más humanista. En el presente, se afirma que gran parte de los accidentes se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo; se reconoce de esta manera la influencia ejercida por su vida extralaboral. Se establece además que 2% de los accidentes ocurridos se debía a causas fortuitas, mientras que 98% a actos inseguros y condiciones peligrosas.

Conceptos generales

A partir de lo expuesto hasta aquí, podemos decir que la *seguridad industrial* es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo. Conforma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, con el previo estudio de sus causas. Se encarga además de prevenir los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

¿Qué es un accidente de trabajo?

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

Por otra parte, la *higiene industrial* es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente —psicológicos o causantes de tensión— que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Debemos recordar que estos conceptos se encuentran definidos en la Ley Federal del Trabajo, que rige todas las acciones laborales en México.

¿Cuáles son las causas de los accidentes de trabajo?

Intervienen varios factores, entre los cuales se cuentan las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos:

- Condiciones inseguras: son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.
- Actos inseguros: son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

Las condiciones inseguras más frecuentes son:

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, construidos o instalados en forma inadecuada, o bien deteriorados.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, construidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.

- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosos o inadecuados.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

Los actos inseguros más frecuentes en que los trabajadores incurren en el desempeño de sus labores son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.

¿Qué da origen al acto inseguro?

- La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales y la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo.
- Características personales: la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento de normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo, de la habilidad para el trabajo.

¿A qué se le llama tipos de accidentes de trabajo?

- A las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o la muerte.

Los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes son:

- Golpes.
- Atascamiento.
- Caídas.
- Resbalones.
- Exposición a temperaturas extremas.
- Contacto con corriente eléctrica.
- Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas.

Fomento de la seguridad

Por lo anterior, un accidente ocasiona una serie de pérdidas para la organización. En tales circunstancias, todo patrón se ve en la necesidad de generar técnicas que permitan disminuir el número de accidentes y enfermedades dentro de la propia empresa. Éstas se enumeran a continuación:

- Concursos, los cuales fomentan el espíritu de competencia. Pueden dar como resultado un menor número de accidentes dentro de un periodo, un menor número de horas laborales perdidas por accidentes, una menor cantidad de materia prima desperdiciada a causa de un accidente, etcétera.
- Distensiones por capacitarse en materia de seguridad e higiene.
- Metas u objetivos a cubrir durante un periodo o número de días.
- Participación de todos los trabajadores, en tanto que la responsabilidad corresponde a todos. Si un trabajador participa en la seguridad, será él mismo el beneficiado.
- Información sobre casos reales ocurridos dentro de la empresa o, en su defecto, dentro de otras empresas, para hacer conciencia de que por más simple que un detalle parezca, puede ocasionar una tragedia.
- Letreros, lemas y carteles alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar qué ocurriría si no respetamos las normas establecidas.

¿Cómo se pueden prevenir los accidentes de trabajo?

Se pueden prevenir al realizar una vigilancia constante, tanto sobre las condiciones inseguras que existan en el ambiente de trabajo como sobre los actos inseguros de los trabajadores.

Otra función muy importante que debe realizar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene o el supervisor de la seguridad es comprobar que la maquinaria, el equipo y las instalaciones de la empresa, así como el equipo de protección personal de los trabajadores, se encuentre en buen estado para asegurar la realización del trabajo dentro de las máximas condiciones de seguridad.

Higiene en el trabajo

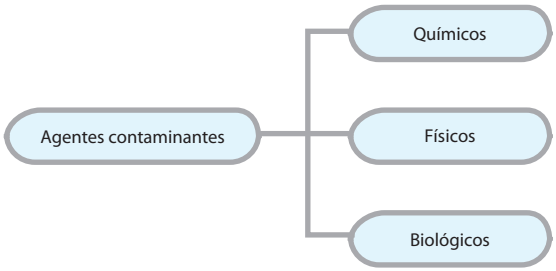
Recordemos que la higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen.

La higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral, es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. En otras palabras, es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador.

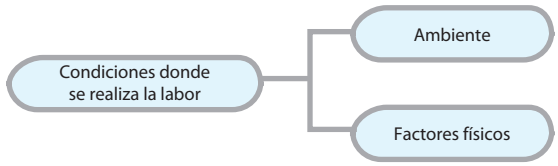
Una enfermedad de trabajo se entiende como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Se conocen tres grupos de factores que intervienen en las enfermedades de trabajo.

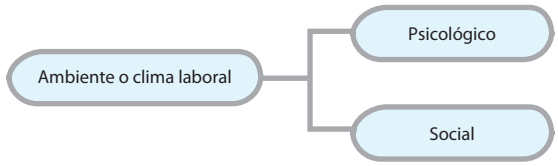
- Los que corresponden a los agentes contaminantes que resulten del proceso de trabajo.



- Los que se relacionan con las condiciones en las que el trabajador realiza sus labores.



- Los que se derivan del ambiente en que se encuentra el trabajador.



Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.

¿Qué pueden hacer los trabajadores para prevenir las enfermedades?

- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos.
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar sobre las condiciones anormales en el trabajo y en su propio organismo.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad

Ante un panorama nada halagador como el que acabamos de describir, es indispensable contar con un grupo de personas con conocimientos específicos en la materia para que auxilien al departamento de recursos humanos en su cometido de otorgar seguridad al trabajador en el desempeño de sus labores.

Este grupo de individuos forman la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad. Se llama mixta porque está integrada por representantes de la organización y de los propios trabajadores. Su organización y funcionamiento están previstos en el capítulo III del Reglamento de Seguridad e Higiene.

Los *requisitos* que debe cubrir un sujeto para pertenecer a dicha comisión son:

- Ser trabajador de la organización y estar vinculado al proceso de trabajo.
- Poseer instrucción general y experiencia para desempeñar el cargo.
- Gozar de la estimación general de los trabajadores.
- No ser adicto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- De preferencia, ser jefe de familia.

Y las *obligaciones* que se contraen al pertenecer a dicha comisión son las siguientes:

- Dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro de un establecimiento.
- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores y orientarlos *respecto al peligro* del trabajo que desempeñan.

IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores)*

Como se mencionó en la cuarta parte del texto, las empresas están obligadas a otorgar prestaciones a sus trabajadores; en México, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, todas éstas incluyen esquemas pensionarios. Éstos pueden ser por retiro voluntario, enfermedad relacionada con el trabajo o muerte accidental. Las prestaciones son reguladas por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Hasta 1997, el Gobierno Federal había sido el garante de las pensiones administradas por el IMSS; sin embargo, debido a que —según el Consejo Nacional de Población (Conapo)— la esperanza de vida de los mexicanos aumentó del promedio de 65 años, en la década de 1990, a los 74, en nuestros días, como consecuencia de una compleja transición epidemiológica y demográfica de la población, ser el responsable se convirtió en una pesada carga para el Gobierno Federal.

Derivado de ello, las empresas, al incluir en sus esquemas de prestaciones las pensiones por retiro e invalidez, ya sean por edad o por enfermedad en el trabajo, requieren que los departamentos de recursos humanos estén permanentemente actualizados, conozcan las opciones que están establecidas en la Ley del IMSS y orienten correctamente a sus trabajadores para garantizar así un clima laboral favorable al depositar sus recursos en su cuenta individual.

Para lograr lo anterior, en 1982 se creó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) a fin de individualizar las aportaciones de cada trabajador y garantizar su derecho al retiro y a una pensión digna. El SAR coexistió durante años con la Ley del IMSS, lo que representaba para los patrones una doble tributación. En 1995, después de interminables análisis y consultas con organizaciones patronales y de trabajadores, se modificó la Ley del IMSS —que entró en vigor hasta 1997— para dar lugar a las Afores.

Esto significó la entrada de un nuevo sistema de pensiones que sustituye al sistema de solidaridad garantizado por el Estado y administrado por el IMSS. Así se elimina el reparto y se individualizan las aportaciones de cada trabajador sin importar la empresa donde haya laborado. Con la entrada en vigor de la Nueva Ley del Seguro Social se le agregó al ahorro para el retiro, que ya se aportaba a través del Seguro Social, la cuota relativa a la cesantía e invalidez al conjuntar en una sola cuenta individual los recursos de los trabajadores que habían sido aportados desde su primer empleo. Ésta es la principal contribución del nuevo sistema pensionario.

De manera simultánea, diversas entidades financieras se dieron a la tarea de crear las Afores: surgieron 17 de ellas en 1997. A partir de entonces se inició un proceso de captación y registro de trabajadores que aceptaron su incorporación a alguna de éstas, y otro de individualización de cuentas por el IMSS, para finalmente transferir los recursos del Gobierno Federal a cada una de las Afores.

* Elaborado por el licenciado José Alfredo Guerrero Rivera, coordinador regional de Prestaciones Económicas y Sociales del Instituto Mexicano del Seguro Social. Agosto de 2007.

Las aportaciones se conforman a través de un esquema tripartito: Gobierno, patrón y trabajador. Los departamentos de recursos humanos las descuentan del salario del trabajador y, junto con la aportación patronal, las enteran al Seguro Social. Estas aportaciones individuales se depositan en las Afores, que a su vez entregan los recursos a las sociedades de inversión de los fondos de retiro (Siefores), responsables de invertirlas y capitalizarlas, a fin de generar recursos suficientes para garantizar el pago de la pensión cuando se retira un trabajador.

Para hacer uso de estos recursos es necesario cumplir con los requisitos establecidos por la Ley y efectuar el trámite de pensión ante el IMSS, contar con una edad de 60 años al momento del retiro y tener al menos 1 250 cotizaciones semanales aportadas, en el caso de cesantía o vejez, y 500 para el caso de invalidez, sin importar la edad. Los requisitos varían para los trabajadores que tengan aportaciones en los dos sistemas pensionarios. Para retiro por vejez o cesantía son necesarias, además de tener cumplidos 60 años de edad, 500 cotizaciones semanales, y para el caso de invalidez únicamente se requieren 150 cotizaciones, sin importar la edad.

Es importante comentar que los trabajadores que tuvieron aportaciones antes de la entrada en operación de las Afores podrán optar siempre por el esquema que más les beneficie: el de solidaridad o el de las aportaciones individualizadas. Para tal efecto, el IMSS tiene la obligación de dar a conocer al trabajador, al momento de su solicitud, los montos y condiciones a los cuales tiene derecho en ambos esquemas para que éste pueda decidir cuál le conviene.

A manera de conclusión, es necesario reiterar que los encargados de la administración deben estar en constante actualización para orientar también de forma adecuada a los trabajadores respecto de sus derechos ante las instituciones que hoy manejan sus recursos. La información veraz y oportuna mejora el nivel de comunicación entre las partes y facilita el apoyo para mantener un clima laborar sano y estable. Un empleado informado será un empleado satisfecho y un empleado satisfecho generará lealtad a la organización, con el consecuente incremento en el nivel de productividad.

V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad*

Antecedentes

Al encontrarse México ante la relativamente reciente apertura del Tratado de Libre Comercio y, por ende, ante una economía internacional cada vez más competitiva y con una economía interna en crisis, resulta indispensable para las empresas nacionales lograr la elevación de su productividad, así como el incremento de la calidad de los bienes o servicios que generan. Y, como medio para facilitar la consecución de dichos objetivos, se cuenta con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Es necesario que cada empresa, en primer lugar, celebre su propio acuerdo atendiendo a sus necesidades particulares y, en segundo lugar, junto con su sindicato o representante de sus trabajadores, tenga la voluntad real de elevar la productividad de la empresa, incrementando también la calidad de los bienes y servicios que produce, con objeto de obtener un beneficio directo y tangible tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Los sectores obrero, campesino y empresarial y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial que la productividad y la calidad juegan en el aumento del potencial creativo de la población, en la apertura de nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y el asentamiento de las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad para abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

Líneas de acción

1. Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otros el empresarial, el sindical y el gubernamental.

   - Replanteamiento de las estructuras organizativas de la empresa a través del diagnóstico y la actualización.
   - Identificación de objetivos, metas e indicadores de productividad, calidad y servicio.
   - Desarrollo y mejora de procesos de relaciones industriales para hacerlos más participativos, de modo que proporcionen una visión integral de la organización.

2. Superación y desarrollo de la administración.

   - Formación y actualización del desarrollo de la administración.
   - Revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador.

* Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, Catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

- Planeación y estrategia de negocio.
- Ambiente de trabajo.
- Entorno ecológico.

3. Hincapié en la importancia de los recursos humanos.

   - Política de superación cualitativa de los recursos humanos.
   - Humanización del trabajo.
   - Promoción de la satisfacción de las necesidades del trabajador.
   - Trabajo en equipo.

   a) Capacitación permanente.

      - Política de capacitación en todos los niveles.
      - Promociones y opciones de ascenso.
      - Nuevas modalidades de capacitación para abatir costos.

   b) Condiciones del lugar de trabajo.

      - Programa intensivo de higiene y seguridad.
      - Racionalización del transporte.
      - Mejora del entorno ecológico.

   c) Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.

      - Información, mayor participación y compromiso.
      - Evaluación del desempeño.

   d) Remuneración.

      - Especialidad de nuevos sistemas de remuneración.
      - Estímulo a la estabilidad y la participación.

4. Fortalecimiento de las relaciones laborales.

   - Abordaje y concierto de nuevas formas objetivas de los programas de calidad y productividad, utilizando ideas de todos los sectores.
   - Involucramiento de las comisiones mixtas de capacitación, comunicación y diálogo.

5. Modernización y mejoramiento tecnológico en investigación y desarrollo.

   - Promoción del desarrollo de la cultura tecnológica a través de información, apoyo y consultoría.
   - Establecimiento de programas de calidad total.
   - Introducción de cambios tecnológicos.
   - Readaptación de recursos humanos.

6. Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad y la calidad.

   - Sustitución del marco regidor de la actividad económica actual por uno que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas.
   - Atención a los requisitos en la educación y la investigación tecnológica.
   - Promoción de la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

Consideraciones fiscales

Por último, cabe destacar, en relación con el ANEP, las siguientes consideraciones, las cuales hay que tomar en cuenta si se desea obtener realmente los mejores resultados.

- Ya no debe limitarse la capacitación a una obligación legal, mediante el cumplimiento de un trámite administrativo, sino que debe tenderse hacia una capacitación orientada más hacia la formación de los recursos humanos en su parte sustantiva, enfocada hacia la obtención de resultados prácticos.
- Además de la capacitación, es necesario para la empresa mejorar sus sistemas de organización, invertir en tecnología y rediseñar el esquema de la relación laboral con sus trabajadores.
- Es necesario también hacer que el trabajador sea consciente de que capacitarse no sólo significa redituar beneficios a la empresa, sino también implica la obtención para el propio trabajador de beneficios tangibles en lo personal, dirigidos a su desarrollo y a mejores opciones dentro de la misma organización.
- El ANEP debe ser entendido en tanto que establece líneas generales de aquello que es indispensable atender en el conjunto de la planta productiva, al buscarse en cada centro de trabajo las respuestas a sus condiciones particulares.

El objetivo fundamental del Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad (ANEP) es reconocer la importancia de contar con la administración de personal adecuada para los requerimientos de cada empresa, ya que a través de sus funciones operativas, como el reclutamiento y la selección de personal de capacitación y desarrollo, remuneración, comunicación, higiene, seguridad industrial y relaciones laborales, se podrá contar con personal motivado, integrado y satisfecho que desee colaborar con la empresa y alcanzar la productividad y calidad necesarias para ser competitivos.

Glosario

A

Absentismo. Fenómeno directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que ilustra (entre otros factores) la calidad del entorno laboral.

Actuario. Especialista que lleva a cabo los cálculos de las tasas de diferentes pólizas y asesora a las entidades aseguradoras.

Administración de recursos humanos. Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz.

Administración de recursos humanos externos. Función de la administración de personal que incluye el reclutamiento, la selección y la contratación de empleados en el mercado de trabajo externo a la organización.

Administración del contrato colectivo de trabajo. Compromete a la compañía y al sindicato a cumplir los convenios que han negociado y los objetivos a que se han comprometido.

Administración por objetivos. Técnica con la cual el supervisor y el empleado determinan juntos las metas que desean alcanzar. Los empleados serán evaluados según el grado en que logren sus objetivos o metas.

Administración proactiva. Estrategia que consiste en anticipar los problemas y adoptar medidas preventivas, en vez de esperar a que aparezcan los problemas para solucionarlos.

Administración reactiva. Estilo administrativo en el cual los encargados de formular las decisiones se limitan a responder a los problemas en vez de anticiparlos.

Adquisición. Es una operación que busca unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías. Es una absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

Advertencia de riesgos laborales. Obligación contemplada en la legislación de la mayor parte de los países latinoamericanos, en términos de la cual la empresa está obligada a informar a su personal sobre los riesgos contra la salud y la vida implicados en el desempeño de ciertas labores.

Agencia de empleos. Entidad que a cambio de un pago que efectúa un empleado en perspectiva, un empleador en perspectiva, o ambos, proporciona a una organización fuentes o información específica sobre recursos humanos potencialmente idóneos.

Agencias privadas de colocaciones. Entidades con ánimo de lucro que vinculan a las personas a la búsqueda de empleo con las organizaciones que necesitan recursos humanos.

Alianza estratégica. Acuerdo entre dos o más empresas que buscan alcanzar objetivos bien definidos, a partir de intereses comunes, los cuales les darán beneficios mutuos que pueden ser económicos, de producción, financieros, o de otra índole.

Ambigüedad de funciones. Falta de información exacta sobre las obligaciones y deberes del puesto que desempeña un empleado.

Análisis del mercado de trabajo. Estudio de las características de la oferta y la demanda laboral, para determinar la disponibilidad de ciertos trabajadores en condiciones y lapsos específicos.

Análisis de Pareto. Técnica para la obtención de datos sobre las causas que conducen a problemas en la producción, clasificadas en orden descendente de frecuencia.

Análisis de puesto. Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Antigüedad. Tiempo que ha transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. En muchos casos, la antigüedad puede ser proporcional a determinadas prestaciones adicionales, como el derecho a disfrutar de vacaciones más extensas.

Anuncios no identificados. Aviso de empleo en el que no aparece el nombre del empleador potencial. Se instruye al solicitante para que envíe su currículum vitae al periódico o publicación, o a una casilla postal.

Aprendizaje experimental. Técnica en la cual los participantes adquieren conocimientos mediante experimentación durante el periodo de capacitación. En el curso del proceso se enfrentan a problemas y situaciones que van a caracterizar su labor diaria.

Arbitraje. Operación que consiste en someter las diferencias entre la empresa y el sindicato a la inspección de una tercera parte, que permanece neutral. Ambas partes exponen sus razones y justificaciones ante esta tercera parte, que dentro de un plazo razonable debe emitir una decisión.

Asesoría. Proceso de exploración y discusión, junto con el empleado, de un problema que este último enfrenta, y que sirve para ayudarlo a resolver una dificultad.

Asesoría directiva. Proceso para escuchar los problemas de carácter subjetivo de un empleado, para decidir junto con él qué es necesario hacer. Al final del proceso el supervisor formula el problema de manera específica, junto con la solución, y motiva al empleado a tomar acción correctiva inmediata.

Asesoría participativa. Asesoría en la cual se estimula al empleado para que tome un papel activo en la formulación y solución de las dificultades que está experimentando.

Asesoría profesional. Ayuda proporcionada por expertos para que cada empleado pueda identificar el curso de acción y los objetivos profesionales más idóneos.

Asociación con la empresa. Modalidad del empleo que permite la vinculación a la organización sobre la base de hacerse partícipe de sus logros, pero también de sus dificultades y desafíos.

Atención receptiva. Esfuerzo positivo del receptor para captar y comprender un mensaje, codificándolo adecuadamente.

Atrición. Proceso normal de pérdida de recursos humanos por parte de la organización, debido a factores como jubilaciones, renuncias, enfermedades, separaciones, etcétera.

Audición activa. Factor que requiere que el oyente cese de hablar, evite las distracciones, sea paciente y haga empatía con el emisor del mensaje.

Auditoría de la función de administración de recursos humanos. Inspección y verificación de las actividades de administración de personal que se llevan a cabo en determinada empresa. Por lo general, un comité de alto nivel efectúa esta labor y cubre la totalidad de las actividades de administración de personal del departamento de recursos humanos.

Auditoría de recursos humanos. Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se llevan a cabo dentro de una empresa.

Aumentos basados en méritos. Incremento en el nivel de compensación de un empleado que se le concede de acuerdo con una evaluación de su desempeño.

Autonomía. Grado de control que ejerce el empleado sobre sus labores y funciones.

Autoridad corporativa. Facultad de asesorar, mas no de dirigir, a otros gerentes.

Autoridad de línea. Facultad de asesorar en determinadas circunstancias, pero no de emitir órdenes directas. Generalmente, los integrantes del departamento de recursos humanos ejercen cierto grado de autoridad indirecta en los diversos departamentos y áreas de la organización.

Autoridad funcional. Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, incluyendo en ocasiones campos que por lo general competen a los gerentes de línea.

Autoridad operativa. Facultad del departamento de capital humano de tomar decisiones más allá de la asesoría. Las decisiones están supeditadas a la aprobación de la dirección.

Avisos de solicitud de personal. Inserto pagado por la organización para que en determinado medio de comunicación, como Internet, radio, televisión, prensa, etc., se describa un puesto y sus prestaciones, se identifique a la compañía (de desearlo así) y se proporcionen instrucciones respecto a cómo solicitar el empleo.

B

Barreras a la comunicación. Interferencias que pueden limitar la comprensión del receptor. Por ejemplo, un mensaje destinado a todos los niveles de una organización puede encontrar resistencias de tipo semántico, si no se eligen adecuadamente las palabras que lo componen. Las barreras pueden también ser de difusión, si no se eligen adecuadamente los canales que se emplean.

Barreras personales a la comunicación. Interferencias que afectan la comunicación y que se originan en factores psicológicos y emocionales.

Benchmarking. Parámetros del desempeño que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas.

Beneficio neto. Circunstancia en la cual después de deducir todos los costos resta todavía un saldo positivo.

Boletín interno. Órgano subvencionado por la compañía, por lo general distribuido en formato electrónico, que se distribuye a intervalos regulares y contiene información relevante sobre la empresa y temas relacionados con ella. Muchas empresas lo distribuyen semanalmente, cada lunes, primer día laboral.

Bonos de producción. Variante de un sistema de incentivos que proporciona a los empleados compensación adicional cuando se superan determinados niveles de producción.

C

Calidad del clima laboral. Balance general —positivo o negativo— de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización.

Candidatos espontáneos. Son las personas que envían sus solicitudes de empleo vía e-mail, en carta tradicional o se presentan en la compañía personalmente con el propósito de conseguir un empleo.

Capacitación. Actividades enfocadas a enseñar al personal cómo desempeñar sus puestos de trabajo.

Capacitación en el lugar de trabajo. Proceso de aprendizaje en el cual la práctica y la guía directa del instructor constituyen los elementos esenciales.

Capacitación en laboratorio (grupos T). Modalidad de capacitación en grupo, empleada en especial para fomentar la buena socialización.

Capacitación en simuladores. Técnica de capacitación que emplea equipos y simula condiciones muy similares o iguales a las del trabajo cotidiano. Mediante esta técnica se reduce la posibilidad de interferir en las operaciones reales, pero sus costos tienden a ser considerables.

Capital humano. Conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

Carácter o filosofía de la organización. Suma de todas las características de la organización: su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, antigüedad, políticas, etc. La "personalidad" de cada organización.

Carrera profesional. Suma de todas las funciones profesionales que una persona ejerce en el curso de su vida laboral.

Cédulas de reemplazo potencial. Descripción de la(s) persona(s) que puede(n) reemplazar a otra cuando se presenta una vacante. Estas cédulas constituyen una parte esencial del inventario de recursos humanos de la organización.

Centros de evaluación. Formulario estandarizado para la evaluación de ejecutivos, basado en múltiples modalidades de evaluación y en la puntuación que concede a cada persona un grupo de expertos, generalmente otros ejecutivos de más alta jerarquía.

Ciclos de trabajo. Periodo laboral de corta duración que se requiere para realizar una operación determinada.

Círculos de calidad. Grupos pequeños de empleados que se reúnen en forma periódica con un líder común, para identificar y resolver problemas laborales.

Cláusulas de aseguramiento. Estipulaciones en una póliza que determinan el porcentaje que el empleado cubrirá de los gastos de aseguramiento y (generalmente) el monto del deducible.

Clima de la organización. Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

Coalición sindical. Unión de dos o más sindicatos, que combinan sus recursos para influir en determinada empresa o área de la economía.

Codeterminación. Modalidad de democracia industrial, originada en Alemania, que da a los trabajadores el derecho a que sus representantes voten en asuntos que anteriormente sólo correspondían a la gerencia.

Código de puestos. Utilización de números y/o letras para proporcionar un resumen rápido de un puesto de trabajo y su contenido.

Colapso psicológico. Situación de extremo cansancio mental, emocional o físico, originado por exposición a tensión sustancial y prolongada.

Compactación de los niveles salariales. Circunstancia en que la diferencia entre los ingresos entre los puestos de nivel más alto y los de nivel más bajo se ve reducida, generalmente mediante incrementos concedidos a los niveles inferiores.

Compensación. Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona, a cambio de su trabajo.

Compensación por desempleo. Sistema basado en las aportaciones de las personas afiliadas al sistema de protección social en vigencia en el país, junto con los diversos fondos de emergencia que las autoridades centrales mantienen disponibles para prever la contingencia de un nivel masivo de desempleo. El trabajador suele tener acceso a los pagos de compensación por desempleo cuando cumple los requisitos.

Competencia. Capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada.

Composición de la fuerza laboral. Estructura demográfica del personal de una compañía. Por ejemplo, la proporción que existe entre personas de sexo masculino y femenino, el promedio de edad, o el nivel general de educación.

Comunicación. Transmisión de señales, de un receptor a un emisor, mediante un código determinado.

Comunicación abierta. Clima en el cual los integrantes de una organización se sienten en libertad de comunicar todos los mensajes relevantes.

Comunicación ascendente. Transferencia de información que se inicia en un nivel bajo o intermedio y que circula hacia personas de mayor jerarquía.

Comunicación descendente. Transferencia de información que se inicia en un nivel alto de la organización y que se hace del conocimiento de empleados de nivel intermedio y bajo.

Comunicación en dos sentidos. Situación en la que el emisor y el receptor sostienen un intercambio de mensajes, de manera que se mantiene un flujo comunicativo regular.
Comunicación mediante el rumor. Transferencia informal de información, que surge espontáneamente de la interacción social de los miembros de la organización.
Confiabilidad de una prueba. Grado en que una prueba funciona adecuadamente, es decir, que proporcione resultados similares aunque se aplique varias veces.
Confiabilidad del proceso de selección. La característica de que un instrumento empleado para la selección de personal arroje siempre resultados iguales dentro de un estrecho margen de variación, todas las veces que se administre a una misma persona.
Congelación de contrataciones. Decisión de suspender la adquisición de recursos humanos.
Contratación. Pacto que se realiza para ajustar a alguien para que ejerza una función.
Contrato colectivo de trabajo. Convenio en el que se estipulan los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo la labor por parte de un grupo de individuos.
Costos psicológicos. Factores de tensión y ansiedad que pueden afectar a una persona durante un periodo de cambio.
Creación de conocimientos en la organización. Proceso que consiste en hacer explícito el conocimiento tácito adquirido en la experiencia laboral dentro de una organización, el cual a su vez es aceptado y utilizado por los diversos miembros.
Cuestionario de análisis de puestos. Forma estandarizada, preparada con anterioridad a su puesta en práctica, orientada a la obtención de información específica sobre puestos de trabajo.
Cultura de la organización. Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etcétera.
Curva de aprendizaje. Representación visual del periodo de ajuste y adaptación de nuevas prácticas y normas que requieren una organización o determinado grupo social.
Curvas de madurez. Técnica de compensación con base en la antigüedad y el desempeño. Estas curvas generalmente se limitan a grupos profesionales y técnicos.
Currículum vitae. Documento en que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información sobre sí mismo: su nivel académico, experiencia, aspiraciones, etcétera.

D

Deducible. Cláusula en una póliza de seguro en la cual se especifica que el asegurado cubrirá determinada cantidad cuando solicite el pago de cierta suma por un motivo válido.
Delegación de autoridad. Proceso de conferir a varios empleados la responsabilidad de determinadas funciones. Requiere que el supervisor asigne deberes, garantice autoridad y fomente un sentido de responsabilidad.
Delegación de funciones. Proceso de hacer que otras personas participen en la labor.
Democracia industrial. Práctica de conceder a los empleados representatividad amplia en la solución de los problemas que los afectan.
Demografía. Estudio de las características de una población o grupo.
Desarrollo. Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo profesional. Suma de las experiencias, acciones y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.
Descenso (de categoría o funciones). Proceso de cambio de un empleado a un puesto de menor nivel, responsabilidad o compensación. La legislación de diversos países latinoamericanos estipula que determinadas reducciones de salario son ilegales.
Descripción de puesto. Especificación por escrito que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos del puesto.

Descripción realista. Técnica que permite al solicitante estimar el tipo de trabajo, el equipo y las condiciones laborales en que se espera que lleve a cabo su labor, antes de proceder a la contratación.

Desempleo estructural. Circunstancia en la que las personas se encuentran deseosas de trabajar y en condiciones de iniciar sus labores de inmediato, pero en la cual sus habilidades o su formación profesional no se aplican a los puestos disponibles.

Despido. Acción disciplinaria final, que separa en forma definitiva al empleado de la compañía, generalmente por una causa grave.

Desviación rigorista de la evaluación. Desviación originada en la tendencia a conceder puntuaciones menores a las que amerita el desempeño.

Diagramas de causa y efecto. Método de identificación de problemas mediante la técnica de la tormenta de ideas. Por ejemplo, si se detecta una pieza defectuosa en una línea industrial, los integrantes de un equipo de trabajo identifican las causas que condujeron al error y la manera de impedir que vuelva a presentarse en el futuro.

Días personales de asueto. Días normales de trabajo durante los cuales la organización autoriza al empleado a ausentarse por motivos personales, como festividades religiosas o circunstancias familiares.

Disciplina. Acción administrativa que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

Disciplina correctiva. Acción que sigue a la transgresión de una regla, con el propósito de desalentar otras transgresiones y lograr el cumplimiento de las normas de la organización.

Disciplina preventiva. Acción para alentar el acatamiento de las normas y políticas en vigencia para prevenir las posibles desviaciones.

Disciplina progresiva. Administración de medidas correctivas en escala ascendente; a las nuevas repeticiones de la falta corresponden medidas cada vez más severas.

Disonancia cognoscitiva. Resultado psicológico de encontrar una diferencia significativa entre lo que se esperaba encontrar y la realidad.

Downsizing. Reducción del total de personas que trabajan para la organización.

Dualidad de la responsabilidad. En muchas organizaciones modernas la responsabilidad no siempre es estrictamente lineal. Por ejemplo, tanto los gerentes de línea como los funcionarios del departamento de personal son responsables de las condiciones de los empleados, la producción y la calidad del entorno laboral.

E

e-learning. Proceso para facilitar el aprendizaje profesional mediante las nuevas tecnologías de la información tales como la web o intranet.

Efecto de acontecimientos recientes. Desviación del evaluador que provoca que los acontecimientos recientes (favorables o desfavorables) influyan desproporcionadamente en su juicio global sobre el desempeño del trabajador.

Empleado capacitable. Persona que demuestra el potencial para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar determinado puesto.

Empleo congruente. Puesto y función compatibles con la preparación, vocación y experiencia del empleado.

Empleo vitalicio. Situación en la cual el empleador garantiza, de modo explícito o implícito, la seguridad del personal hasta que llegue el momento de la jubilación.

Empowerment. Darle al personal facultades de toma de decisiones, lo que implica delegar autoridad y conferirles el sentimiento de que son responsables de sus decisiones.

Encuestas de actitud. Métodos de sondeo que de manera sistemática determinan la opinión de los empleados sobre su organización. Estos sondeos por lo general se llevan a cabo mediante cuestionarios, y la realimentación que proporciona a los encuestados es de considerable

importancia. Generalmente, después de este proceso se adoptan medidas para la identificación y solución de problemas en áreas específicas.

Enfoque de sistemas. Modelo que consiste en tomar en cuenta que las partes integradoras del todo funcionan relacionadas entre sí.

Enriquecimiento del puesto. Proceso de añadir funciones, responsabilidad, autonomía y grado de control a un puesto de trabajo.

Enseñanza programada. Método de instrucción que se basa en un programa con el que se trasmiten habilidades, conocimientos y actitudes específicas, junto con los objetivos de la organización.

Entorno laboral. Suma de las condiciones en que se lleva a cabo la labor de cada individuo, incluyendo el entorno físico y el clima o cultura de la organización, entre otras.

Entrevista de salida. Conversación metódica con el empleado que abandona la organización por cualquier motivo, para conocer sus puntos de vista sobre la empresa.

Entrevista de selección. Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y un representante del departamento de personal intercambian información de esencial importancia para ambos.

Entrevista basada en la evaluación de la respuesta a la tensión. Proceso que consta de una serie de preguntas rápidas y audaces con el propósito de perturbar al entrevistado y poner en evidencia la manera personal que tiene de enfrentarse a la tensión.

Entrevista de solución de problemas. Proceso que se basa en preguntas limitadas exclusivamente a situaciones o problemas hipotéticos. La evaluación del solicitante depende de la manera en que haya resuelto los problemas que se le plantearon.

Entrevista estructurada. Método en el que se utiliza una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas se formulan a todos los solicitantes para permitir comparaciones objetivas.

Entrevista evaluativa. Sesión de verificación del desempeño que proporciona realimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o su potencial a futuro.

Ergonomía. Estudio de las relaciones biotécnicas entre las características físicas de los trabajadores y las demandas físicas de un puesto de trabajo. El objetivo de este campo es lograr la reducción de la tensión física y mental para incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral.

Error de tendencia central. Distorsión que se presenta cuando un evaluador se niega a calificar el desempeño como bueno o malo, inclinándose de manera sistemática por las puntuaciones intermedias.

Escala de puntos. Serie de valores ascendente con la cual el evaluador debe proporcionar una calificación subjetiva del desempeño del empleado.

Escalas de evaluación basadas en la conducta. Sucesión de valores que confieren mediciones inspiradas en ejemplos conductuales que guían al evaluador.

Especialización. Característica de asignar un número muy limitado de funciones a un puesto.

Especificación de puesto. Descripción de las demandas físicas e intelectuales de un puesto de trabajo para el empleado que lo desempeña, junto con una especificación de las calificaciones y aptitudes que requiere.

Estándares de desempeño en el puesto. Niveles de resultados que se estipulan para las personas que ocupan determinado puesto.

Estándares del desempeño. Pautas o medidas respecto a las cuales se evalúa el desempeño del empleado.

Estrategia de dirección de objetivos. Técnica utilizada por el departamento de personal para provocar el proceso de identificación adecuada de determinado objetivo, eventualmente conduciendo también a mejorar los resultados obtenidos al final del proceso.

Estrés. Tensión provocada por factores psicosociales agobiantes cuyos síntomas originan trastornos psicológicos o somáticos.

Estudios de tiempo. Medición de los lapsos necesarios para llevar a cabo determinada tarea.
Estudios regionales de sueldos y salarios. Investigaciones llevadas a cabo para identificar los niveles de compensación prevalecientes en el mercado, en especial los relacionados con puestos clave.
Evaluación de 360°. Sistema para evaluar el desempeño y sus resultados en el cual participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor o jefe directo.
Evaluación del desempeño. Proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
Evaluación de necesidades. Diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
Evaluaciones comparativas. Conjunto de métodos basados en la comparación del desempeño de una persona con el de sus compañeros de trabajo.
Evaluaciones de puesto. Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se consideran las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Sirven para decidir el nivel de sueldos y salarios.
Expatriado. Empleado que no es ciudadano del lugar en el que se ubica la operación de la empresa sino de donde se encuentran las oficinas generales de ésta.
Expectativas personales. Fuerza relativa de la confianza que la persona deposita en que cierta acción conducirá a determinado resultado.
Experimento de campo. Investigación de la conducta de los empleados en condiciones reales de trabajo para determinar la forma en que el grupo de experimentación y el grupo de control reaccionan a cambios como nuevos programas, horarios, actividades, etcétera.
Exposición ante la organización. Proceso de llegar a ser conocido por las personas que toman las decisiones respecto a promociones, transferencias y otras oportunidades profesionales.
Extrapolación. Técnica de origen matemático que consiste en proyectar las tasas y tendencias del pasado hacia el futuro.

F

Facilitador. En la práctica de los círculos de calidad, la persona que proporciona su ayuda al grupo en general y al líder del círculo en especial en la tarea de identificar y solucionar problemas relacionados con la labor que se lleva a cabo.
Factores de mantenimiento del entorno laboral. Elementos del entorno que tienden a provocar insatisfacción cuando no se suministran de forma adecuada. Entre ellos se incluyen las condiciones laborales y las prestaciones al personal.
Factores de motivación. Elementos del entorno que provocan el impulso que a su vez conduce a la acción del individuo.
Factores de tensión. Elementos de diversa índole (desde la necesidad de soportar ruidos molestos hasta la presión de cumplir plazos difíciles) que tienden a provocar tensión en el empleado.
Familia de puestos. Grupo de puestos que requieren habilidades y capacitación similares.
Flexibilidad en los horarios (*flextime*). Abolición de los conceptos rígidos sobre la hora de iniciar y concluir las labores diarias. Dentro de ciertos parámetros, se da a los empleados la oportunidad de seleccionar sus propios horarios.
Flujo de labores en la organización. Secuencia de los procesos llevados a cabo en una empresa para producir o proporcionar bienes o servicios.
Franquicia. Licencia que otorga una empresa para usar una marca, así como su método para conducir el negocio, a cambio de regalías.
Formulario de solicitud de empleo. Impreso que tiene como objetivo proporcionar a la empresa información sobre los candidatos seleccionados a través del proceso de reclutamiento.

Funciones de asesoría. Conjunto de actividades que llevan a cabo los asesores o asistentes profesionales, en una función que incluye la formulación de sugerencias, confirmación de logros, comunicación, liberación de tensión, ayuda para establecer planteamientos claros y efectivos, y la reorientación.

G

Gerentes "cuello de botella". En la jerga informal de las compañías, gerentes que tienden a inmovilizar al personal a su cargo, aunque haya individuos que merezcan promociones.

Graduación de puestos. Forma de evaluación y clasificación de puestos que asigna cierto trabajo a clasificaciones predeterminadas, de acuerdo con el valor relativo que el puesto tiene para la organización.

Grupo autónomo de trabajo. Equipos de trabajadores, cuyos líderes no son nombrados por la compañía, que toman decisiones sobre aspectos tradicionalmente reservados a los supervisores.

H

Headhunter. Agente profesional externo que presta sus servicios como buscador de talento para cubrir determinadas vacantes.

I

Identificación psicológica. En el entorno laboral, la posibilidad de efectuar una función discernible, significativa e importante. Esta identificación con la tarea que se lleva a cabo confiere al empleado un sentimiento de responsabilidad y orgullo profesional.

Incapacidad. Circunstancia en la cual el empleado no puede asistir al trabajo porque su salud se encuentra afectada.

Incentivos no monetarios. Estímulos que refuerzan el desempeño adecuado mediante formas diferentes de la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los diversos objetos que conmemoran determinados triunfos y logros significativos, etcétera.

Incentivos por producción unitaria. Compensación adicional concedida en razón directa del volumen de producción.

Incorporación psicológica. Proceso de integrar a la práctica cotidiana lo aprendido en el curso de la capacitación o la educación formal.

Incrementos por méritos. Aumentos salariales concedidos después de proceder a una evaluación del desempeño individual, que se juzga favorablemente.

Indexación. Técnica de compensación laboral, por lo común empleada durante periodos de rápida inflación económica, para ajustar de forma periódica el ingreso de los trabajadores. Concesión de ajustes automáticos por inflación.

Indexación laboral. Método para estimar las necesidades futuras de empleo, vinculando el crecimiento del empleo con un índice determinado, como el crecimiento en las ventas.

Indicadores extralaborales. Determinación del potencial de un empleado mediante factores ajenos al desempeño. Por ejemplo, el resultado positivo en un examen universitario puede indicar al supervisor que el empleado tiene potencial especial.

Informe de auditoría. Descripción global de las actividades de recursos de capital humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

Informe sobre actividades de personal. Informe preparado por las personas que tienen a su cargo la evaluación del entorno laboral de una organización. Cobra especial importancia en el proceso de toma de decisiones de la gerencia.

Informes a los empleados. Comunicaciones periódicas de la gerencia para mantener al personal informado sobre temas como el estado económico de la organización, su posicionamiento en el mercado, etcétera.

Insourcing. Proceso en cual la corporación decide mantener parte de sus operaciones en el país original u opta por repatriar parte de ellas.

Instrucción directa en el puesto. Conjunto de prácticas con las cuales se enseña durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados y obreros a desempeñar su puesto actual.

Internacionalización del personal. Fenómeno que abre una nueva perspectiva de las relaciones de una nación con otros países y confirma la interdependencia de las economías y las relaciones empresariales.

Inventario de habilidades gerenciales. Compendio sistemático de las habilidades, conocimientos y potencial del personal ejecutivo de la organización.

Investigación aplicada. Estudio de problemas prácticos, cuya solución conduce a mejores niveles de desempeño.

J

Jerarquización de puestos. Técnica de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva, de acuerdo con su aportación relativa a los objetivos generales de la organización.

Job posting. Proceso de selección interna que consiste en la promoción de un puesto dentro de la misma empresa para cubrir las vacantes.

Joint venture. Situación en la que dos o más corporaciones deciden aportar recursos de diverso tipo para lograr determinados resultados. Implica la puesta en marcha de una nueva operación o empresa.

Jubilación temprana. Retiro que se concede antes de que el empleado alcance la edad legal para la jubilación. Puede obedecer a diversas razones: enfermedad, transferencias, cambios en la política interna, etcétera.

L

Lesión por acciones repetitivas. Daño físico debido a la repetición de determinados movimientos o acciones. Los operadores de computadoras, por ejemplo, pueden sufrir daños en los tendones de manos y brazos, debido a la repetición de determinados movimientos.

Ley de reforzamiento del efecto. Principio psicológico que establece que los seres humanos tienden a repetir las conductas que han conducido a resultados favorables, y a evitar los comportamientos que llevan a resultados negativos.

Liquidación por despido. Pago que se hace al empleado a quien se separa de la organización. El monto básico lo determinan las leyes de cada país, pero dependiendo de la política de cada empresa pueden añadirse sumas adicionales a las estipuladas por la ley. El departamento de personal verifica que el proceso se lleve a cabo en estricto cumplimiento de las leyes laborales vigentes.

Lista de verificación selectiva para la evaluación de personal. Técnica que requiere que el evaluador seleccione frases o palabras aisladas que describan el desempeño y las características de un empleado. Después de efectuada esa selección se conceden valores numéricos a las respuestas para determinar una puntuación final.

LMS (*Learning Management Systems*). Sistemas computarizados de administración del aprendizaje que permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

M

Manejo del estrés. Técnica que consiste en la identificación de los factores causales del estrés y la enseñanza para la solución o enfrentamiento de los problemas que lo provocan.

Manual de bienvenida. Documento que explica al recién llegado las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento interno y las características de la empresa.

Mentor. Ejecutivo experimentado que cumple las funciones de guía de los más jóvenes.

Menú de prestaciones. Programa que sirve para hacer del conocimiento del empleado las prestaciones y servicios que mejor corresponden a las necesidades individuales.

Mercado de trabajo. Conjunto de los recursos humanos potenciales, en el cual la organización recluta a sus empleados.

Método de comparación por factores. Forma de evaluación de puestos que adscribe cierta proporción del salario a cada uno de los factores clave del puesto.

Método de evaluación de incidentes críticos. Técnica para medir el desempeño del empleado con la cual el evaluador selecciona la afirmación más descriptiva del comportamiento de éste, en una serie de afirmaciones pareadas.

Método de evaluación en grupos. Técnica que se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Método de verificación de campo. Método de evaluación del desempeño del empleado en el cual los representantes del departamento de personal se presentan en los distintos puntos de trabajo y auxilian a los supervisores en la labor de conceder puntuaciones para la evaluación de sus empleados. Con frecuencia, es el representante del departamento de personal el que lleva a cabo la evaluación, después de entrevistar al supervisor y enterarse del desempeño del empleado.

Migraciones cíclicas. Desplazamiento de la población que trabaja en labores agrícolas, la cual regresa al país de origen después de la época de cosecha.

Migraciones externas. Traslado de una persona a otro país.

Migraciones internas. Traslado de una persona a un lugar distinto del de su nacimiento, pero dentro de su país.

Modelo conductual. Técnica de motivación que se basa en la iniciación o repetición de una conducta deseada. Sustenta que la repetición de una conducta ayuda a desarrollar respuestas apropiadas a situaciones determinadas.

Modelo de aliento al desempeño. Combinación de aspectos positivos de varios modelos de motivación. Sostiene que la conducta adecuadamente reforzada mejora la autoimagen del individuo, así como sus expectativas individuales. Esto conduce a mayores esfuerzos para alcanzar mejor desempeño.

Modelo de tensión y desempeño. Técnica que permite ilustrar de forma visual la relación entre tensión y desempeño en determinado puesto.

Modelo disciplinario "miel-amargo-miel". Técnica de aplicación de una medida disciplinaria en la cual un comentario de intención correctiva (la parte "amarga") se presenta entre dos comentarios positivos, para hacer más aceptable el comentario correctivo.

Modelos cognoscitivos de la motivación. Técnicas de motivación basadas en los sentimientos y pensamientos de cada individuo.

Modificación de la conducta. Dado que en la teoría conductista se parte de que el comportamiento depende de las consecuencias que se obtengan, al modificar estas consecuencias se espera que la conducta varíe de determinada manera.

Motivación. Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada.

Movimiento lateral. Desplazamiento de un empleado transferido a un puesto similar en cuanto a sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

Muestreo de labores. Utilización de observaciones de diversos tipos respecto a un puesto específico, a fin de medir los tiempos que requieren ciertas labores.

N

Necesidad de autorrealización. Sentimiento que experimenta el ser humano al saber que está logrando acercarse a su potencial neto.

Negociación por concesiones. Dinámica en la cual las negociaciones entre el sindicato y la empresa se traducen en concesiones mutuas.

Niveles salariales. Márgenes de ingreso financiero que reciben los asalariados comprendidos en determinada categoría.

Nómina de nivel dual. Estructura de compensación en la cual un grupo de empleados (por lo general de reciente ingreso) recibe compensación inferior a la de personas de mayor experiencia. La organización logra así reducciones en sus costos de personal, pero el personal sindicalizado y los empleados de cierta antigüedad continúan devengando el mismo nivel de ingresos.

O

Objetivos de cambio para el departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos procuran provocar cambios que incrementen los beneficios de todo tipo y que reduzcan los costos de todo tipo.

Objetivos de la administración de capital humano. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su eficacia y eficiencia.

Objetivos profesionales. Suma de las funciones, conocimientos y distinciones que el individuo planea alcanzar en el curso de sus actividades profesionales.

Obsolescencia del personal. Proceso por el cual un empleado deja de poseer los conocimientos o habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en su puesto.

Obstáculos al cambio. Factores que interfieren en la aceptación y práctica del cambio, por parte del empleado o por parte de la organización.

Obstáculos semánticos a la comunicación. Limitaciones en la transmisión de señales, las cuales se deben a los diferentes significados que puede contener una palabra o una frase. La creciente internacionalidad de las empresas modernas ha llevado a muchas personas de diversos orígenes a estar en contacto diario, por lo cual estos obstáculos han adquirido especial relevancia.

Oferta de trabajo. Situación en que se encuentra el mercado laboral en determinado momento. El número de trabajadores que ofrecen sus servicios en determinado campo puede ser inferior, igual o superior al número de empleos disponibles.

Offshoring. Término que describe fundamentalmente los movimientos de capitales y recursos financieros a países que imponen mínimos impuestos, o que estimulan las inversiones de diversas maneras.

Oportunidad igualitaria de contratación y empleo. Posibilidad real de dar a las personas oportunidades similares de ser contratadas y ascender sin ser discriminadas por razones ajenas a su desempeño, como pueden ser factores relacionados con la edad, el sexo, la religión, el grupo étnico o racial, y la nacionalidad.

Organigrama. Representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, alcance de su autoridad y la jerarquía que les corresponde.

Outsourcing. Recurso de los servicios y el personal de una organización externa, mediante el cual se puede reemplazar o sustituir a determinado departamento o grupo interno dentro de la organización.

P

Parámetros de compensación. Los que determinan de forma automática cuándo se ha alcanzado un incentivo o una participación en las utilidades.

Parámetros de desempeño. Niveles que permiten medir el grado en que se logran las metas para las cuales se estableció una labor determinada.

Participación de utilidades. Sistema que establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución entre los empleados.

Participación del empleado. Métodos sistemáticos que capacitan a los empleados y les permiten asumir un papel activo en las decisiones que los afectan.

Paternalismo. Predisposición de los directivos de la organización a estimar que son ellos exclusivamente quienes pueden actuar como jueces de las necesidades del personal y en ocasiones hasta de sus necesidades externas al ámbito de la organización.

Periódico interno. *Véase* boletín interno.

Perspectiva humanística. Enfoque que adopta el punto de vista de los empleados y los defiende activamente. Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses y posiciones de la empresa, sino a asumir una posición que se hace solidaria con el recurso más importante de toda organización.

PESTE. Son los factores externos del medio ambiente que afectan a las organizaciones: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

Planes de beneficio en la producción. Variante del programa de participación en las utilidades que se centra en la reducción de las horas de trabajo que se requieren para alcanzar determinado nivel de producción o servicios. Parte de los ahorros logrados mediante estos planes se comparte con el personal.

Planes de participación en la producción. Método de participación en las utilidades para premiar al personal por lograr objetivos que exceden ciertos niveles predeterminados de producción.

Planes de participación en las utilidades. Programas para que el personal de la empresa reciba una compensación proporcional a los logros financieros de la organización.

Plan estratégico. Modelo en el cual se especifican los objetivos a largo plazo que se propone una organización, así como los medios para lograrlos.

Plan Improshare. Programa para disminuir las horas de labor como herramienta para la reducción de costos.

Plan Rucker. Técnica para la reducción de costos mediante programas de participación en las utilidades. En ella, el personal puede lograr acceso a determinada porción de los resultados financieros de la organización.

Plan Scanlon. Programa de incentivos que compensa a los empleados de determinadas áreas por sus logros en la reducción de costos y en los planes de ahorro de materiales.

Planeación. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una empresa, una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etcétera.

Planeación de la carrera profesional. Proceso con el cual se seleccionan los objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

Planeación de los recursos humanos. Estimados sistemáticos, en una organización determinada, de las demandas a futuro de recursos humanos.

Política de puertas abiertas. Normas y procedimientos que alientan al empleado a que se dirija a su supervisor, o al superior de su supervisor, siempre que enfrente un problema de importancia.

Políticas de reubicación. Lineamientos generales determinados por la empresa para establecer el nivel de incentivos y apoyo que se proporcionará a los empleados que deban establecerse en plazas distintas de la ciudad en que residen actualmente, por razones profesionales.

Políticas para casos de accidente y enfermedad. Normas que las empresas adoptan para apoyar al empleado en dificultades y contribuir a su recuperación, permitiendo al mismo tiempo que la labor continúe sin interrupciones.

Pólizas de seguros. Documento en el que se estipula el valor máximo con el cual han de cubrirse los gastos por enfermedad, accidentes, hospitalización, entre otros.

Pólizas por incapacidad prolongada. Documento que se utiliza cuando el trabajador sufre accidentes o problemas de salud que lo incapacitan durante lapsos considerables; varias compañías de seguros cubren determinado porcentaje del sueldo del asegurado. En pocas circunstancias, sin embargo, las compañías de seguros extienden pólizas que cubren la totalidad del ingreso anterior a la incapacidad.

Prácticas laborales. Conjunto de normas y políticas que determinan la forma en que se lleva a cabo la labor de la organización.

Prejuicio positivo en la evaluación. Tendencia a conceder puntuaciones más altas quee las que justifica el desempeño del empleado.

Prerrogativas. Serie de concesiones y autorizaciones especiales, generalmente otorgadas a determinados individuos por circunstancias especiales. Por ejemplo, una organización puede conceder a una madre joven la prerrogativa de abandonar la línea de producción a intervalos regulares, para alimentar a su recién nacido.

Primas de asistencia y puntualidad. Prestación concedida por muchas organizaciones, que consiste en otorgar determinada cantidad a los empleados que no se ausentan del trabajo, por enfermedad o por otras causas, en el curso del año.

Principio de Peter. "En una estructura jerárquica, toda persona tiende a alcanzar su nivel de incompetencia".

Principios de aprendizaje. Guías que señalan la forma en que se adquieren hábitos y conocimientos en forma efectiva.

Procedimientos para canalización de quejas. Métodos desarrollados para el manejo y atención inmediata de los comentarios del personal. Bien administrados, pueden constituir una excelente herramienta para impedir que diversos problemas crezcan en complejidad.

Proceso comunicativo. Método mediante el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que el mensaje (y por ende la idea) se codifique, se transmita, se reciba, se decodifique y se utilice.

Proceso de formulación del desarrollo de la organización. Método de programación a largo plazo, que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, obtención de datos, realimentación y comprobación de datos, planeación de la acción y solución de problemas, integración de grupos, desarrollo y evaluación, y seguimiento.

Proceso de selección. Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Productividad. Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Programa de sugerencias. Método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados.

Programas de asistencia al empleado. Iniciativas de la organización para ayudar al personal a superar problemas de tipo individual mediante ayuda directa de la compañía, asesoría o

referencia a una fuente externa de ayuda. Por ejemplo, una empresa puede recurrir a una entidad especializada en la prevención del consumo de estupefacientes o en el tratamiento de personas afectadas por problemas de drogas o alcohol.

Programas de avisos sobre vacantes. Iniciativas de carácter comunicativo para mantener a los actuales empleados informados sobre las posibilidades de promoción o de traslado a puestos laterales, incluyendo los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Programas de orientación. Acciones que tienen el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados.

Programas de reparto de utilidades. Incentivos que se establecen para motivar al personal cuando se exceden determinados niveles de productividad, ventas u otros logros.

Programas de reubicación geográfica. Prestación de la empresa que contribuye a disminuir la tensión y los gastos económicos que implica una mudanza a otra ciudad o a un país distinto.

Promoción. Transferencia de un empleado a un puesto de mayor sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

Promociones basadas en antigüedad. Ascensos que se conceden como reconocimiento a la lealtad y estabilidad de un empleado.

Promociones basadas en el mérito. Ascensos que se conceden por desempeño sobresaliente.

Pronósticos a mediano y largo plazo. Determinación a futuro, con base en informaciones demográficas, sobre la demanda futura de recursos humanos y la situación que enfrentará la compañía.

Pruebas de selección. Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico.

Puestos clave o representativos. Puestos de importancia central para la organización que se pueden comparar con los de otras empresas de la comunidad.

R

Razón de selección. Relación entre los candidatos contratados y el número de solicitantes. Un puesto difícil de llenar es de *baja razón de selección*. Un puesto fácil de llenar es de *alta razón de selección*.

Realimentación. Regreso al punto de origen de la información evaluativa o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una acción o programa que ayuda a determinar el mérito, el éxito o el fracaso de esa acción.

Reclutamiento. Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Recursos humanos. Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

Reducción de las dimensiones operativas. Proceso mediante el cual se disminuye el número de personas incluido en la nómina. Puede tener lugar mediante el proceso normal de atrición, que incluye jubilaciones y las renuncias de esperar, pero puede incluir también programas de incentivos para jubilarse antes de la edad mínima y despidos.

Referencias laborales. Fuente de información suministrada por empleadores anteriores, que proporciona información sobre el desempeño anterior del trabajador en perspectiva. Diversas compañías observan varias precauciones y reservas tanto para emitir referencias como para decidir sobre candidatos a una contratación con base en una referencia laboral.

Relevancia de la tarea. Característica que consiste en saber que el trabajo que se lleva a cabo es significativo y valioso para otras personas, dentro y fuera de la organización.

Reparto de utilidades. Práctica de una organización que consiste en dedicar cierto porcentaje de sus utilidades financieras a la compensación del personal que logró exceder determinadas metas.

Repetición. Principio pedagógico que consiste en la reiteración de las ideas con el propósito de dejar trazos en la memoria.

Representación de las funciones de un puesto. Técnica de capacitación que requiere que el aprendiz asuma diferentes identidades, para poder estar consciente de los sentimientos y reacciones de las personas en circunstancias distintas de la suya.

Resistencia al cambio. Renuencia a abandonar los hábitos y prácticas anteriores.

Reuniones abiertas de intercambio de información. Encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Esas reuniones pueden dar inicio con informes que la gerencia decide compartir con los empleados, pero cuyo objetivo fundamental es obtener comunicación ascendente.

Reuniones de contacto vertical. Sesiones en las que uno o más integrantes de la cúpula directiva se reúnen con el personal para enterarse de sus inquietudes, comentarios, dudas, etcétera.

Revolución Industrial. Movimiento de mediados del siglo XVIII caracterizado por el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías que dio lugar a las grandes organizaciones industriales y comerciales que fabrican bienes de consumo a gran escala.

Rotación de puestos. Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

S

Salario anual garantizado. Suma mínima que la empresa se compromete a cubrir durante cierto lapso, o en el curso de un año.

Satisfacción con el puesto. Grado de aceptación e identificación (o rechazo) que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

Seguridad social. Estructura estatal de seguridad que se encarga de cubrir los gastos en caso de enfermedad de los trabajadores asalariados.

Selección adversa (de asegurados). En el caso de las compañías de seguros, la que ocurre cuando un alto porcentaje de los asegurados efectúa solicitudes de pago de pólizas en el futuro. Suele presentarse por falta de información respecto a los solicitantes.

Selección de personal. Pasos específicos que toma la organización para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Selección por competencias. Técnica que utilizan los especialistas en capital humano para seleccionar al personal necesario en la organización. Su objetivo es encontrar profesionales que además de formación y experiencia adecuadas posean las competencias específicas que requiere el puesto.

Semana inglesa. Jornada laboral de cuarenta horas semanales, a razón de ocho horas diarias de labor. Tiende a ser la base sobre la cual se planean diversas variables.

Separación. Terminación, por diversas causas, del contrato de trabajo.

Simplificación del trabajo. Eliminación de las tareas redundantes o innecesarias, o la reducción del número de operaciones mediante técnicas de combinación y racionalización.

Simulación en condiciones reales. Técnica que se emplea para la capacitación en la que se utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real, con el fin de evitar que el proceso interfiera en las actividades cotidianas de la organización.

Sindicalización. Afiliación a una entidad laboral que tiene el objetivo de proteger y promover los intereses de los trabajadores mediante el pago de cuotas y contribuciones que permiten disfrutar de cierta protección y determinadas ventajas.

Sindicato. Asociación cuyo objetivo es defender los intereses de un grupo de asalariados frente a la empresa. En la mayoría de los casos sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades.

Sistema abierto. Conjunto que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera.
Sistemas computarizados de administración del aprendizaje. *Véase* LMS.
Sistemas comunicativos. Métodos de diseminación de información que utilizan canales formales e informales a varios niveles de la organización, con el objetivo, por ejemplo, de contribuir a la adecuada toma de decisiones.
Sistemas de compensación e incentivos. Mecanismos que vinculan la compensación al resultado obtenido, tendiendo a conceder compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.
Sistemas de compensación por conocimientos especializados. Método mediante el cual se concede mayor compensación al trabajador en razón directa de su adquisición de conocimientos.
Sistemas de puntos para evaluación del desempeño. Técnicas de compensación mediante las cuales se evalúa la importancia relativa de cada uno de los factores esenciales de un puesto, para determinar su valor relativo global.
Sistemas de sugerencias. Métodos de carácter formal, para generar, evaluar y poner en práctica las ideas creativas de los empleados.
Sistemas numéricos de incentivos. Conjunto de principios generalmente dirigidos al personal ejecutivo. Estos sistemas compensan los logros obtenidos en diversas áreas del desempeño gerencial. Según la escala que se haya utilizado, parte del bono o incentivo puede establecerse de acuerdo con el incremento en la participación de la empresa en el mercado, sus márgenes de utilidad, retorno sobre inversiones, flujo de efectivo y varios índices adicionales.
Sistemas sociotécnicos. Enfoques para mejorar la calidad de vida laboral. Sirven para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación entre personas que realizan diversas tareas y las técnicas de que se sirven cotidianamente.
Socialización. Proceso mediante el cual el empleado se adapta a la organización. Utiliza para ello un proceso de comprensión y aceptación de los valores de la empresa, así como de las normas y políticas en vigencia. El proceso incluye también la gradual integración social con los otros empleados. Los programas de orientación —que tienen el objetivo básico de familiarizar a los nuevos empleados con su función, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados— aceleran este proceso.
Software configurable. Programa que puede adaptarse a las necesidades de la organización.
Sondeos de opinión en profundidad. Dado que las personas que responden a un cuestionario no necesariamente revelan toda la verdad todo el tiempo, en ocasiones la empresa puede considerar llevar a cabo sesiones especiales con este método en las que un profesional utiliza determinadas preguntas para identificar las verdaderas convicciones del personal.
Subordinados clave. Los que desempeñan funciones de importancia esencial para el éxito de un gerente y muestran el potencial necesario para considerar su promoción a futuro.

T

Tasa de rotación. Relación que indica la pérdida de empleados que experimenta la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos. Por ejemplo, una tasa de rotación de cinco por ciento significa que la empresa pierde todos los años a cinco por ciento de sus integrantes.
Tasa de selección. Razón o relación que existe entre el número de solicitantes contratados y el número total de solicitantes.
Tasas salariales. Niveles de sueldos y salario apropiados para compensar determinado puesto, de acuerdo con el plan general de evaluación de puestos.
Tasa salarial prevaleciente. Promedio de los sueldos y salarios cubiertos para determinado puesto en un área geográfica. Se determina mediante sondeos de sueldos y salarios.

Técnica de Delfos. Conjunto de procedimientos para lograr la emisión de evaluaciones a futuro. En ella se solicita a un grupo de expertos que determine el resultado probable de cierto campo o proceso de interés. Las previsiones de cada integrante se someten una y otra vez a la deliberación del grupo, hasta terminar la etapa de consolidación de opiniones y emitir un juicio general sobre la probable tendencia a futuro.

Tensión. Demandas de variada naturaleza que afectan las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona. La presencia de cierta tensión no es necesariamente un elemento negativo para la labor humana; en muchos casos, corresponde a un logro continuo de determinado balance entre fuerzas opuestas. Un exceso de tensión puede ser destructivo para el individuo o para la organización.

Teoría de la equidad. Conjunto de conocimientos que parte de la premisa fundamental de que los recursos humanos de la empresa justifican su comportamiento en una serie de principios basados en la justicia y la equidad. De acuerdo con esta teoría, si la compensación global que otorga la empresa es inferior a los esfuerzos del personal, disminuirá la calidad del trabajo. Inversamente, si la compensación es superior a la labor efectuada, los integrantes de la organización harán todo lo posible por corregir la diferencia.

Teoría de la motivación basada en la satisfacción personal. Grupo de teorías que describen las necesidades y deseos que dentro de cada persona inician determinada conducta.

Teoría de las expectativas individuales. Teoría psicológica y administrativa que sostiene que la motivación es el resultado de los objetivos que persigue el individuo y el estimado personal de que la acción conducirá al objetivo deseado.

Tormenta de ideas. Proceso de aportación de sugerencias en el cual los participantes proporcionan sus ideas y sugerencias respecto a cierto tema en el curso de una sesión poco estructurada.

Trabajador huésped. Persona que habita y trabaja en una ciudad o país distinto al propio. La creciente internacionalización de la economía ha llevado a un proceso de intercambio de personal entre los diversos países latinoamericanos, así como de América Latina con el mundo en general.

Transferencia de la capacitación. Grado en que la capacitación es relevante respecto a las condiciones reales de un puesto de trabajo. Se determina por la prontitud y grado de éxito con que el empleado transfiere los nuevos conocimientos a sus actividades diarias.

Transferencia efectiva de conocimientos. Proceso que permite la práctica de lo aprendido. Transferencias laterales. Movimiento de un empleado a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

U

Ubicación. Proceso en el que se instala a un empleado en un nuevo puesto, o en un puesto diferente.

Umbral de la tensión. Nivel de factores de tensión que la persona puede tolerar antes de experimentar sentimientos graves de incomodidad, falta de adaptación y, en último grado, de depresión o agresividad.

Universidad virtual. Forma flexible de enseñanza especializada a distancia mediante tecnologías de comunicación que apoya el desarrollo personal y organizacional con objetivos específicos. Cada persona autodirige su aprendizaje de acuerdo con el tiempo que necesite para éste.

V

Vacantes y programas de comunicación. Sistemas basados en los mecanismos de comunicación interna de la organización para mantener a todos sus integrantes informados sobre los

puestos que se encuentran abiertos, incluyendo información específica sobre requisitos y nivel de compensación.

Validez. Condición del instrumento de selección (por lo común un examen) de tener una relación significativa con el desempeño laboral o con algún parámetro relevante. Por ejemplo, una prueba para determinar la habilidad numérica de una persona que va a trabajar en un departamento de contabilidad es válida, pero una prueba para determinar la habilidad musical de esa misma persona sería inválida.

Validez racional. Condición que se cumple cuando los exámenes incluyen muestras aceptables de las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente, o en las que existe una obvia relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para cumplir de manera adecuada los requisitos del puesto.

Valor comparable. Técnica para determinar niveles de aportación a la organización, al establecer niveles de sueldos y salarios. De acuerdo con ella, debe evaluarse cada puesto de acuerdo con el valor de su aportación a la organización. A aportaciones de igual importancia corresponden similares niveles de ingresos.

Valuaciones de puestos. Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

Variedad. En el diseño de puestos, la posibilidad real que tiene el empleado de utilizar diversos conocimientos y habilidades en determinada ocupación o puesto de trabajo.

Bibliografía

CAPÍTULO 1

Abowd, John M., George T. Milkovich y John M. Hannon, "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", en *Industrial and Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 203S-237S.

Bureau of National Affairs, "ASPA-BNA Survey Núm. 53: Personnel Activities, Budgets, and Staffs: 1988-1989", Washington, D.C., 22 de junio de 1989, p. 1.

Byrne, John, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, p. 63.

Crandall, Robert (presidente de American Airlines), citado por Ruth Simon y Graham Button en "What I Learned in the Eighties", en *Forbes*, 8 de enero de 1990, p. 103.

Dravetz, Dennis J., *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Practices for Bottom-Line Success*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

Effron, Marc, Robert Bandossy y Marshall Golsdmith, *Human Resources in the 21st Century*, John Wiley and Son, Nueva York, 2003.

Fulmer, William E., "Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 1-11. Véase también Cynthia A. Lengnick-Hall y Mark L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, 1988, pp. 454-470; Randall S. Schuler, "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Need of the Business", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 18-32.

Granford Wright, Robert, "Managing Management Resources through Corporate Constitutionalism", en *Human Resource Management*, verano de 1973, p. 15.

Herren, Laura M., "The New Game of HR: Playing to Win", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 19-22.

"Hewlett-Packard's Core Values Drive HR Strategy", en *Personnel Journal*, diciembre de 1993, p. 38.

Hoerr, John, "Human Resources Managers Aren't Corporate Nobodies Anymore", en *Business Week*, 2 de diciembre de 1985, p. 58.

Ilan, Meshoulam y Lloyd Baird, "Proactive Human Resource Management", en *Human Resource Management*, invierno de 1987, pp. 483-502.

O'Reilly, Brian, "The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, p. 52.

Stier, Dave, "More Use of Human Resources Titles", en *Resource*, octubre de 1989, p. 2.

"Personnel People", en *The New York Times*, 11 de mayo de 1986, sec. 3, p. 1.

Swiercz, Paul Michael y Barbara A. Spencer, "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lesson from Delta Air Lines", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp. 35-46. Véase también George W. Bohlander y Angelo J. Kinicki, "Where Personnel and Productivity Meet", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 122-130.

Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.

Werther Jr., William B., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minnesota, 1986, pp. 3-5. Véase también Thomas A. Stewart, "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, pp. 54-57.

Whitake Shimko, Barbara, "All Managers Are HR Managers", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 67-70.

Wright, Robert, *Systems Thinking: A Guide to Managing in a Changing Environment*, Society of Manufacturing Engineers, Deaborn, Michigan, 1989. Para un comentario adicional sobre la teoría de sistemas, véase también Daniel L. Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, Wiley and Sons, 1966, pp. 14-29.

CAPÍTULO 2

Barnum, Phyllis, "Misconceptions about the Future U.S. Work Force Implications for Strategic Planning", en *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 3, 1991, pp. 209-219. Para reflexiones sobre valores y actitudes cambiantes véase Harvey Bunke, "Summing Up", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1994, pp. 1-26.

Bongiorno, Lori, "Business Is Still Structured Like Fourth Grade", en *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 86.

Boyett, Joseph H. y Henry P. Conn, *Workplace 2000*, Duton, Nueva York, 1991.

Brown, James N., P. Devereaux Jennings y Frank R. Dobbin, "Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry", en *American Sociological Review*, agosto de 1988, pp. 497-514.

Cascio, Wayne F. Cascio, "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104.

Clark, Vicky, "Employees Drive Diversity Efforts at GE Silicones", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, pp. 148-153.

Condit, Philip, "Workforce Diversity", en *American Workplace*, septiembre de 1993, p. 3. Para otro punto de vista de un presidente de empresa y una revisión de lo que Hoechst Celanese Company ha estado haciendo en el área de la diversidad, véase Faye Rice, "How to Make Diversity Pay", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, pp. 78-86.

Crispell, Diane, "Workers in 2000", en *American Demographics*, marzo de 1990, pp. 36-40. Véase Leonard H. Chusmir, "A Shift in Values is Squeezing Older People", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 48-52.

"Diversity Management Is a Culture Change, Not Just Training: 1993 SHRM/CCH Survey", en *Human Resource Management Newsletter*, Commerce Clearing House, Part II, 26 de mayo de 1993, p. 12.

Dreyfuss, Joel, "Get Ready for the New York Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, p. 167. Véase Philip R. Harris y Robert T. Moran, *Managing Cultural Dofferences*, 3a. ed., Gulf, Houston, 1991.

Drucker, Peter F., "Management and the World's Work", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 65-76.

Fierman, Jaclyn, "Are Companies Less Family-Friendly?", en *Fortune*, 21 de marzo de 1994, pp. 64-67; Dana E. Friedman, "Work and Family: The New Strategic Plan", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 79-89. Véase Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 147-157.

Fierman, Jaclyn, "Is Immigration Hurting the U.S.?" en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 76.

Fierman, Jaclyn y Ani Hadjian, "The Contingency Work Force", en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 30-35. Véase también Mary Rowland, "Temporary Work: the New Career", en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 15.

"Getting Europe Back to Work", en *The Economist*, 28 de agosto de 1993, pp. 43-44.
Goddard, Robert W., "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, pp. 66.
Hamel, Gary y C.K. Prahalad, "Seeing the Future First", en *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, p. 64.
Hansen, Edward L., "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase Sue Shellenbarger, "Managers Navigate Uncharted Waters Trying to Resolve Work-Family Conflicts", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
"How to Turn Workforce Diversity into a Competitive Edge", en *BNA Communicator*, verano de 1990, pp. 1-5. Véase Wayne Wendling, "Response to a Changing Work Force", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 50-54; Jolie Solomon, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
Kotten, John P. y Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.
Mattis, Mary, "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionalism: Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 2, 1990, pp. 133-145.
Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1939.
Meisinger, Susan, "100th Congress Makes Its Mark", en *Resource*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1, 7.
Miller, Jeff y William B. Werther Jr., "AIDS: The Executive and EAP Implications for the Second Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18; Vivien Chitty, "AIDS and the Workplace: What the Employer Can Do", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 1, 1992, pp. 8-11. Véase Helen Elkiss, "Reasonable Accomodation and Unreasonable Fears: An AIDS Policy Guide for Human Resource Personnel", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 183-191.
Oster, Patrick, "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1o. de noviembre de 1993, pp. 64-68.
Otten, Alan L., "Young Adults Point Up Growing Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
Richman, Louis S., "The Comino World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 71-72.
Schwartz, John, Dody Tsiantar y Karen Springen, "Escape from the Office", en *Newsweek*, 24 de abril de 1989, pp. 58-60.
"Securing Computerized Personnel Records", en *Resource*, noviembre de 1982, p. 2. Véase Susana Barciela, "Protecting Privacy at Work", en *The Miami Herald*, p. BM-13; "Employers Sued on Privacy Charges", en *Resource*, mayo de 1986, p. 15.
"The Mix of People Coming to America", compilado por el personal de la revista *American Demographics* según fue reportada en *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 1989, p. B1. Véase Charlene Marmer Solomon, "Managing Today's Immigrants", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 57-65.
Tsui, Anne Ss., Terri D. Egan y Charles A. O'Reilly III. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1992, pp. 549-579.
Werther Jr., William B., Evan Berman y Eduardo Vasconcellos, "The Future of Technology Management", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 20-32. Véase Lynette Lamb, "The 21st Century Office", en *Utne Reader*, marzo-abril de 1994, pp. 42-44.
Werther Jr., William B., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minnesota, 1986.

White, Harold C y Michael N. Wolfe, "The Role Desired for Personnel Administration", en *Personnel Administrator*, junio de 1980, pp. 87-98.
Wolf, William B., "Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organizations", en *Journal of the Academy of Management*, abril de 1968, pp. 7-15. Véase Robert Granford Wright, *Mosaic of Organizational Character*, Dunellen, Nueva York, 1975, p. 39.

CAPÍTULO 3

Black, J. Steward y Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 113-136.
Blocklyn, Paul L., "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, p. 44.
Boyacigiller, Nakiye, "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk Multinational Corporations", en *The Journal of International Business*, tercer cuatrimestre, 1990, p. 373.
Brandt, Ellen, "Global HR", en *Personnel Journal*, marzo de 1991, p. 41.
Cascio, Wayne y Manuel G. Serapio Jr., "Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 63-74.
Corey, Anne V., "Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
Deutsh, Claudia H., "Getting the Brightest to Go Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.
Dumaine, Brian, "Exporting Jobs and Ethics", en *Fortune*, 5 de octubre de 1992, p. 10.
Golesorkhi, Banu, "Why Not a Woman in Overseas Assignments", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-4.
Gómez-Mejía, Luis R. y Theresa Welbourne, "Compensation Strategies in a Global Contest", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 29-41.
Greenhouse, Steven, "State Dept. Finds Widespread Abuse of World's Women", en *The New York Times*, edición nacional, 3 de febrero de 1994, p. 1.
Hall, Carol, "World Trade Organization to Discuss Global Labor Rights", en *International HR Update*, abril-junio de 1994, p. 3.
Hofstede, Geert, *Culture and Organizations*, McGraw-Hill International, Berkshire, R.U., 1991.
Johnston, William B., "Global Work Force 2000: the New World Labor Market", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1991, pp. 115-127.
"Jobless Europe", en *The Economist*, 26 de junio de 1993, p. 17; Carla Rapoport, "Europe Tackles Its Job Crisis", en *Fortune*, 4 de octubre de 1993, pp. 133-134.
Joy, Robert J. y Paul Howes, "Globalization on HR, 21st Century Callenges", en *Human Resources in the 21st Century*, Nueva York, John Wiley and Sons, 2003.
Keen, Christine D., "French Employers Must Create Non-Smoking Work Areas", en *HR Update*, enero-febrero de 1993, p. 3.
Koretz, Gene, "Europe's Work Force Isn't Moving with the Money", en *Businees Week*, 21 de junio de 1993, p. 24.
Laurent, André, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", en *Human Resource Management*, primavera de 1986, pp. 91-102.
Lublin, Joan S., "Diversity Training Extends Beyond the U.S.", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 30 de julio de 1994, p. C1.
Marsick, Via J., Ernie Turner y Lars Cederholm, "International Managers as Team Leaders", en *Management Review*, marzo de 1989, p. 47.

McElwain, James E., "Succession Plans Designed to Manage Change", en *HRMagazine*, febrero de 1991, p. 67-71.
Moffat, Susan, "Should You Work for the Japanese?", en *Fortune*, 3 de diciembre de 1990, pp. 107-120. Véase Deborah L. Jacobs, "Japanese-American Culture Clash", en *The New York Times*, 9 de septiembre de 1990, secc. 3, parte 2, p. 23.
Napier, Nancy K. y Richard B. Peterson, "Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28.
O'Reilly, Brian, "Doing Business on Mexico's Volcano", en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
O'Reilly, Brian, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 52-66.
Oster, Patrick *et al*., "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1o. de noviembre de 1993, p. 64.
Reynolds, Calvin y Rita Bennett, "The Career Couple Challenge", en *Personnel Journal*, marzo de 1991, pp. 46-48. Véase Linda L. Ball, "Overseas Dual-Career Family: An HR Challenge", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-8; Richard Souders, "HR Exec Best to Design, Manage Compensation", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-5.
Reynolds, Calvin, "HR Must Influence Global Staff Strategy", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-1.
Richman, Louis S., "The Coming World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 70-77. Véase Alan Riding, "Now, the Graying of Europe", en *The International Herald Tribune*, 23 de julio de 1990, p. 1.
Solomon, Jolie, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
Stone, Raymond J., "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.
Sullivan Taylor, Mary, "American Managers in Japanese Subsidiaries: How Cultural Differences Are Affecting the Work Place", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 43-49.
Tung, Rosalie L., "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management Executive*, vol. II, núm. 3, 1988, pp. 241-244.
Tung, Rosalie L., "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", en *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, núm. 1, 1981, pp. 68-78. Véase F. Mueller-Maerki, "Help Wanted: Adam Marx of Karl Smith: A New Breed of Executive for Eastern Europe", en *Corporate Issues Monitor*, vol. VI, núm. 1, 1991, pp. 1-4.

CAPÍTULO 4

"Dole anuncia que Ford Motor ha aceptado hacer mejoras ergonómicas a nivel corporativo en un acuerdo histórico", en *Comunicado de Prensa del Departamento del Trabajo de Estados Unidos*, 23 de julio de 1990, pp. 1-3.
Barton Cunningham, J. y Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", en *Personnel*, febrero de 1990, pp. 56-61. Véase M. Scott Myers, *Every Employee and Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1970.
Bridges, William, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74.
Campion, Michael A., "Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective", en *Personnel Psychology*, vol. 42, núm. 1, 1989, pp. 1-24. Véase Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Dictionary of Occupational Titles*, Superintendent of Publications, Washington, D.C., 1965, vol. I, p. xvi.
Conley, Patrick R. y Paul R. Sackett, "Effects of Using Hig-Versus Low-Performing Job Incumbents as Sources of Job-Analysis Information", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 83, 1987, pp. 434-437. Véase Yitzhak Fried y Gerald R. Ferris, "The Validity of the

Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 287-322; Mullins, Wayman C. y Wilson W. Kimbrough, "Group Compositions as a Determinant of Job Analysis Outcomes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, 1988, pp. 657-664.

Cornelius III, Edwin T., Angelo S. Denisi y Allyn G. Blencoe, "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?", en *Personnel Psychology*, 1984, pp. 453-467.

DeLapa, Judith A., "Job Descriptions That Work", en *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 156-158, 160. Véase Michael A. Campion y Paul W. Thayer, "How Do You Design a Job?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 43-44, 46.

Drew, Christopher, "Morrell to Pay $1.25 Million in Safety Case", en *Chicago Tribune*, 21 de marzo de 1990, secc. 3, p. 3.

Dumaine, Brian, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.

Eichel, Larry, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.

Farris, G.E., "Organizational Factors and Individual Performance: A Longitudinal Study", en *Journal of Applied Psychology*, 1969, pp. 87-92.

Fondas, Nanette, "A Behavioral Description for Managers", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 47-58.

Ford, Robert N., "Job Enrichment Lessons from AT&T", en *Harvard Review*, enero-febrero de 1973, p. 105.

Foxman, Loretta D. y Walter L. Polsky, "Job Design v. Job Evaluation", en *Personnel Journal*, marzo de 1988, pp. 35-36. Véase William H. Glick, G. Douglas Jenkins Jr. Y Nina Gupta, "Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?", en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, 1985, pp. 441-464. Véase Daniel A. Ondrack y Martin Evans, "Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Nonquality of Working Life Work Sites", en *Human Relations*, vol. 39, núm. 9, 1986, pp. 871-889.

Garson, Barbara, "Luddites in Lordstown", en *Harpers*, junio de 1972, pp. 68-73.

Grant, Philip C., "What Use Is a Job Description", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, p. 50. Véase Mark A. Jones, "Job Descriptions Made Easy", en *Personnel Journal*, mayo de 1984, pp. 31-34.

Guzda, Hank, "Saturn: The Sky's the Limit", en *Labor Relations Today*, marzo-abril de 1990, p. 2; Alex Taylor III, "GM's $11 000 000 000 Turnaround", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 54-74. Woodman, Richard W. y John J. Sherwood, "A Comprehensive Look at Job Design", en *Personnel Journal*, agosto de 1977, p. 386.

Hackman, J.R. y E.E. Lawler III, "Employee Reactions to Job characteristics", en W.E. Scott y L.L. Cummings (editores), *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1973, p. 231. Para un resumen detallado de investigación sobre diseño de empleos, véase C.L. Hulin y M.R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", en *Psychological Bulletin*, 1968, pp. 41-55. Para un resumen más reciente, véase Jon L. Pierce y Randall B. Dunham, "Task Design: A Literatura Review", en *The Academy of Management Review*, octubre de 1976, pp. 83-97. Véase Ricky W. Griffin, Ann Welsh y Gregory Moorhead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review", en *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 644-664.

Harvey, Robert J., Lee Friedman, Milton D. Hakel y Edwin T. Cornelius III, "Dimensionality of the Job Element Inventory, a Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, pp. 639-646.

Henkoff, Ronald, "Companies That Train Best", en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-75. "The Flowering of Feudalism", en *The Economist*, 27 de febrero de 1993, p. 70.

Herzberg, Frederick, Bernardo Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, Nueva York, 1959. Véase E.F. Stone y L.W. Porter, "Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study", en *Journal of Applied Psychology*, 1975, pp. 57-64.

Hoerr, John, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, "Management Discovers the Human Side of Automation", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75. Véase Tody D. Wall, Nigel Kemp, Paul R. Jackson y Chris W. Cleg, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment", en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 2, pp. 280-304.

Howe, Nancy, "Documentation Takes Form", en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 66-73.

Jeanneret, P.R., *A Study of the Job Dimensions of "Worker-Oriented" Job Variables and of Their Attribute Profiles*, Purdue University, West Lafayette, Indiana, 1969 (disertación doctoral). Véase E.J. McCormick, P.R. Jeanneret y R.C. Mecham, "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, núm. 2, pp. 347-368.

Jenkins, John, "Self-directed Work Force Promotes Safety", en *HRMagazine*, febrero de 1990, pp. 54-56.

Krebs, Valdis E., "Planning for Information Effectiveness", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 34-42.

Krebs, Valdis E., "TRW Makes the Move to Macintoshes", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 58-63.

Lawler III, Edward E., "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice", en *Personnel Psychology*, verano de 1970, p. 234.

MacAdam, Maureen, "HRIS: Document What You're Doing", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 57-63.

Magnus, Margaret y Morton E. Grossman, "Using Computers is Catching On", en *Recruitment Today*, verano de 1990, p. 17.

Sahl, Robert J., "Pressing New Reasons for Accurate Job Descriptions", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, p. 20.

Schappe, Robert H., "Twenty-Two Arguments against Job Enrichment", en *Personnel Journal*, febrero de 1974, pp. 116-123.

Sheibar, Paul, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, enero de 1979, p. 26.

Sprig, John E., "Selling the HRIS to Top Management", en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 26-32, 34.

Uchitelle, Louis, "Stanching the Loss of Good Jobs", en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 3-6.

Werther Jr., William B., "Beyond Job Enrichment to Employment Enrichment", en *Personnel Journal*, agosto de 1975, pp. 438-442.

Witkin, Elliot, "Emphasize the Human in HRIS", en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, p. 75. Véase Joe Pasqualetto, "New Competencies Define the HRIS Manager's Future Role", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 91-99.

Wolfe, Michael N., "Computerization: It Can Bring Sophistication Personnel", en *Personnel Journal*, junio de 1978, pp. 325ff. Véase Patricia Teets, "Information Access Comes of Age with Online Data Bases", en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 112-113.

CAPÍTULO 5

Adams, Faneuil Jr., "Developing an International Workforce", en *Columbia Journal of World Business*, enero de 1989, pp. 23-25. Véase Rosalie L. Tung, "Human Resource Planning in

Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?", en *Journal of International Business Studies*, otoño de 1984, pp. 139-149.

Angle, Harold L., Charles C. Manz y Andres H. Van de Ven, "Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story", en *Human Resource Management*, primavera de 1985, pp. 51-68.

Bamberger, Peter, Lee Dyer y Samuel B. Bacarach, "Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups", en *Human Resource Planning*, enero de 1990, p. 37.

Boroski, John W., "Putting It Together: HR Planning in '3D' at Eastman Kodak", en *Human Resource Planning*, enero de 1990, pp. 45-57.

Bulkeley, William M., "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 33.

De Bernardo, Mark A., "The New Federal 'Plant Closings' Law: What Employers Should Know", en *Congressional Action* (Reportes especiales 2-4), 30 de agosto de 1988, pp. 1-4.

Delbecq, A.L., A.H. Van de Ven y D.H. Gustafson, *Group Techinques for Progress Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*, Scott, Foresman, Glenview, Illinois, 1975; J.M. Bartunek y J.K. Muringhan, "The Nominal Group Technique: Expanding the Basic Procedure and Underlying Assumptions", en *Group and Organization Studies*, vol. 9, 1984, pp. 417-432.

Dyer, Lee, "Human Resource Planning at IBM", en *Human Resource Planning*, primavera de 1984, pp. 111-125.

Farish, Phil, "Novel Link", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, p. 22. Véase Gary Szakmary, "How HRD Can Contribute to Company Expansion", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 39-40.

Ferris, Gerald R., Gail S. Russ, Robert Albanese y Joseph J. Martocchio, "Personnel/Human Resource Management, Unionization, and Strategy Deerminants of Organizational Performance", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 3, 1990, p. 215.

Heneman, Herbert y G. Seltzer, *Employer Manpower Planning and Forecasting* (Monografía de Investigación de Manpower núm. 19), Departamento del Trabajo, Washington, D.C., 1970, p. 42.

Henkoff, Ronald, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46. Véase la publicación anual *Employment and Training Report of the President*, Oficina de Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, Washington, D.C.

Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.

McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Integrating Human Resource and Business Planning", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, pp. 32, 34, 36, 38.

McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Succession Planners", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, p. 24.

Meehan, Robert H. y S. Basheer Ahmed, "Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 4, 1990, pp. 297-307.

Miles, Raymond E. y Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resources Systems", en *Organizational Dynamics*, verano de 1984, pp. 36-52.

Milkovich, George T. y Thomas A. Mahoney, "Human Resource Planning Models: A Perspective", en James W. Walker (editor), *The Challenge of Human Resource Planning: Selected Readings*, Human Resource Planning Society, Nueva York, 1979, pp. 73-84.

Miller, Jeff y William B. Werther Jr., "AIDS: The Second Decade and Its Implications for EAPs", en *EAP Digest*, diciembre de 1993, pp. 20-27; "U.S. Death Toll from AIDS Passes 100,000", en *The Miami Herald*, 25 de enero de 1991, p. 12A.

Mirvis, Philip H. y Mitchell Lee Marks, "The Human Side of Merger Planning; Assessing and Analyzing 'Fit'", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 69-92. Véase An-

thony F. Buono y Aaron J. Nurick, "Intervening in the Middle: Coping Strategies in Mergers and Acquisition", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp. 19-33.
Nardoni, Ren, "Automating Succession Planning Is a Hands-on Task", en *The Human Resource Professional*, julio de 1992, pp. 54-58.
Odiorne, George S., "The Crystal Ball of HR Strategy", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 103-106.
Otten, Alan L., "Decision Makers Often Fail to Spot Key Changes behind the Statistics", en *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1986, p. 33.
Pasqualetto, Joe, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84, 86-89.
Pearson, John N. y Jeffrey S. Bracker, "The Coming Shortage of Managerial Talent", en *Management Education and Development*, vol. 17, núm. 3, 1986, pp. 243-251.
Schuler, Randall S. y James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 5-19.
Seibert, Eugene H. y Joanne Seibert, "Retirement: Crisis or Opportunity?", en *Personnel Administrator*, agosto de 1986, pp. 43-49.
Ulrich, Dave, "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, p. 47.
Walker, James W., "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", en *Human Resource Management*, primavera de 1974, p. 21; Paul Pakchan, "Effective Manpower Planning", en *Personnel Journal*, octubre de 1983, pp. 826-830.
Werther Jr., William B., "A University/Corporate Solution to Closing Executive Development Gap", en *Journal of Management Development*, vol. 12, núm. 4, 1993, pp. 29-36.

CAPÍTULO 6

Amante, Liz, "Help Wanted: Creative Recruitment Tactics", en *Personnel*, octubre de 1989, pp. 32-36.
"Benefits Preferences of New Hires", en *Small Business Reports*, enero de 1989, p. 78.
Bremmer, Brian, "Among Restaurateurs, It's Dog Eat Dog", en *Business Week*, 9 de enero de 1989, p. 86.
Butler, Owen B., "Why Johnny Can't Get a Job", en *Fortune*, 28 de octubre de 1985, pp. 163-168.
Camden, Carl y Bill Wallace, "Job Application Forms: A Hazardous Employment Practice", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 31.
Caprino, Marian, "Leased Employees Save Money for Most Firms", en *The Miami Herald*, 16 de abril de 1989, p. C-1. Véase Suzanne Woolley, "Give Your Employees a Break–By Leasing Them", en *Business Week*, 14 de agosto de 1989, p. 135.
Casey, Tom, "How Corporate Culture Influences the Recruitment Process", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 21-23.
Chen, Chris, "TRW S&D Strives to Be the Preferred Employer", en *Personnel Journal*, julio de 1990, pp. 70-73.
Cole, Kenneth J., *The Headhunter Strategy: How to Make it Work for You*, Wiley, Nueva York, 1985. Véase John Byrne, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, pp. 63-71.
"Cooperation Called Key in Recruitment", en *Resource*, agosto de 1988, pp. 1, 6-7.
Deutsh, Claudia H., "Inviting the Headhunters Inside", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de agosto de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25; Mark S. Van Clieaf, "Strategy and Structure Follow People: Improving Organizational Performance through Effective Search", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 33-46.
"Disabled Win a Pizza Hut", en *Business Month*, septiembre de 1989, p. 16.

Edwards, Cathy, "Aggressive Recruitment: The Lesson of High-Tech Hiring", en *Personnel Journal*, enero de 1986, pp. 41-48. Véase Margaret Magnus, "Is Your Recruitment All It Can Be?", en *Personnel Journal*, febrero de 1987, pp. 54-63.

Evans, Van M., "Recruitment Advertising in the '80's", en *Personnel Administrator*, marzo de 1978, p. 20. Véase Jennifer Koch, "Ads with Flair", en *Personnel Journal*, octubre de 1989, pp. 46-55.

Farnham, Alan, "Out of College, What's Next?", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 58-64; Patrick C. Ross, "How to Find the Perfect Intern", en *Recruitment Today*, primavera de 1990, pp. 40-42.

Feinstein, Selwyn, "Recruiting Promises Take on New Substance with Court Decision", en *The Wall Street Journal*, edición del medio oeste, 30 de septiembre de 1986, p. 1.

Fraser, Jill Andresky, "The Making of a Work Force", en *Business Month*, septiembre de 1989, pp. 58-62.

Glickstein, Gloria y Donald C.Z. Ramer, "The Alternative Employment Marketplace", en *Personnel Administrator*, febrero de 1988, pp. 100-104.

Gould, Carole, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de julio de 1988, p. 33. Véase Faye Rice, "Should You Work for a Foreigner?", en *Fortune*, 1 de agosto de 1988, pp. 123, 126, 130, 134.

Graves, Laura M. y Gary N. Powell, "An Investigation of Sex Discrimination in recruiters' Evaluations of Actual Applicants", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 1, 1988, pp. 20-29. Véase Jean Powell Kirnan, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.

Gunsch, Dawn, "Comprehensive College Strategy Strengthens NCR's Recruitment", en *Personnel Journal*, septiembre de 1993, pp. 58-62. Véase Daniel B. Turban y Thomas W. Dougherty, "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, pp. 739-765.

Halcrow, Allan, "Child Care: The Latchkey Option", en *Personnel Journal*, julio de 1986, p. 12.

Halcrow, Allan, "Employees Are Your Best Recruiters", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 42-48. Véase Jennifer J. Laabs, "The Pizza Party Incentive: New Life for TJ Maxx's Referral Program", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 48-49.

Hallett, Jeffrey J., "Why Does Recruitment Cost So Much?", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1986, p. 22.

"HRM Update: Magnetic Appeal", en *Personnel Administrator*, octubre de 1986, p. 14.

"HRM Update: Recruiter Work Loads", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1986, p. 16.

Hodes, Bernard S., "Recruiting within the Disabled Market and within ADA Boundaries", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 9-11. "What the ADA Means to You", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 6, 8, 10. Véase Susan R. Meisinger, *Legal Report–The Americans with Disabilities Act of 1990: A New Challenge for Human Resource Managers*, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, 1990, pp. 1-16.

Hyatt, Joshua, "Hire Employees", en *Inc.*, marzo de 1990, pp. 106-108.

Johnson, Harold E., "Older Workers Help Meet Employment Needs", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 100-105.

Levinson, Marc, "Help Wanted–Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 36.

López, Bruno, "Mexican Leaders, Scholars Differ on Effects of U.S. Immigration Bill", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1986, pp. A10-A11.

Magnus, Margaret, "TV Channels Recruitment Effort", en *Recruitment Today*, agosto de 1988, pp. 86-88. Véase Jennifer Koch, "Applicants Tune in Radio", en *Recruitment Today*, otoño de 1989, pp. 7-8, 10-12.

Manegold, C.S., Bill Powell y Yuriko Hoshiai, "Hang Up the Help-Wanted Sign", en *Newsweek*, 16 de julio de 1990, p. 39.

Mangum, Stephen L. y David E. Ball, "The Transferability of Military-Provided Occupational Training in the Post-Draft Era", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 230-245.
"More Firms Offer Benefits to Part-Timers, Survey Shows", en *Resource*, noviembre de 1985, p. 105.
O'Reilly, Brian, "Doing Business on Mexico's Volcano", en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
Peres, Richard, *Dealing with Employment Discrimination*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978, p. 20.
"Open House: It's a New Technique for Employers to Find the Workers They Want", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 23 de mayo de 1978, p. 1. Véase Roberta M. Kenney, "The Open House Complements Recruiting Strategies", en *Personnel Administrator*, marzo de 1982, pp. 27-32.
Poole, Jeane C. y E. Theodore Kantz, "An EEO/AA Program That Exceeds Quotas–It Targets Biases", en *Personnel Journal*, enero de 1987, p. 104.
Posner, B., "Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics", en *Personnel Psychology*, vol. 33, 1980, pp. 329-339.
Richman, Louis S., "The Dark Side of Job Churn", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 24.
Robin, Linda B., "Troubleshoot Recruitment Problems", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 94-96.
Rynes, Sara L. y Alison E. Barber, "Applicant Application Strategies: An Organizational Perspective", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 2, 1990, p. 286.
Schreier, James W., "Deciphering Messages in Recruitment Ads", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 35. Véase Nancy A. Mason y John A. Belt, "Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising", en *Journal of Management*, vol. 12, núm. 3, otoño de 1986, pp. 425-432.
Scott, Clyde J., "Employing a Private Employment Firm", en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, pp. 78-83.
Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 91.
Smith, William, "They Serve Two Masters", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 112-114, 116.
Strom, Stephanie, "The Art of Luring Japanese Executives to American Firms", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de marzo de 1990, p. 12.
Tully, Shawn, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, p. 140.

CAPÍTULO 7

Baker, Douglas D. y David E. Terostra, "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?", en *Personnel Journal*, agosto de 1982, pp. 602-604; James M. Norborg, "A Warnning Regarding the Simplified Approach to the Evaluation of Test Fairness in Employee Selection Procedures", en *Personnel Psychology*, vol. 37, núm. 2, verano de 1984, pp. 483-486.
Barrett, Gerald V., Ralph A. Alexander y Dennis Doverspike, "The Implications for Personnel Selection of Apparent Declines in Predictive Validities over Time: A Critique of Hulin, Henry y Noon", en *Personnel Psychology*, otoño de 1992, pp. 601-617.
Broussard, Richard D. y Dalton E. Brannen, "Credential Distortions: Personnel Practitioners Give Their Views", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 129.
Byrne, John, "All the Right Moves for Interviewers", en *Business Week*, 17 de septiembre de 1990, p. 156. Véase "How to Conduct a Behavioral Interview", en *Impact*, 9 de agosto de 1989, p. 4.
Collyer, Rosemary M., "Pre-Employment Medical Testing: An Overview", en *Legal Report*, verano de 1989, pp. 1-8.

Conte, Christopher, "Reliable References Are Getting Difficult to Find", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.

Cosin, Elizabeth M., "Test to Spot the Pinocchios May Fail the Honest Abes", en *Insight*, 30 de julio de 1990, pp. 42-43. Véase Claudia H. Deutsh, "Pen-and-Pencil Integrity Tests", en *The New York Times*, 11 de febrero de 1990, secc. 3, parte 2, p. 29.

Craig Scott, R., "Negligent Hiring: Guilt by Association", en *Personnel Administrator*, julio de 1987, p. 32.

Cutler, Blayne, "My Old Kenucky Tatami", en *American Demographics*, junio de 1989, p. 46.

D. Fyock, Catherine, "Hiring Disabled Workers Is Easier Than You Think", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 12-16.

Dipboye, Robert L., *Selection Interview: Process Perspectives*, South-Western, Cincinnati, 1992, p. 1.

Drasgow, Fritz, "Study of the Measurement Bias of Two Standardized Psychological Tests", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 1, 1987, pp. 19-29. Véase Charlene Marmer Solomon, "Testing Is Not at Odds with Diversity Efforts", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 100-104.

Fleishman, Edwin A., "Some New Frontiers in Personnel Selection Research", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 679-701.

Guthrie, P. y Judy D. Olian, "Drug and Alcohol Testing Programs: Do Firms Consider Their Operating Environment?", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 221-232.

Hughes, Garry L. y Erich P. Prien, "Evaluation of Task and Job Skill Linkage Judgments Used to Develop Test Specifications", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 283-342.

Johnson, Charles D., Lawrence A. Messe y William D. Crano, "Predicting Job Performance of Low Income Workers: The Work Opinion Questionnaire", en *Personnel Psychology*, vol. 37, núm. 2, verano de 1984, pp. 291-299.

Kelly, Kevin M., "Employment by Trial", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 40-43.

Kiechel III, Walter, "How to Pick Talent", en *Fortune*, 8 de diciembre de 1986, pp. 201, 203.

Kumar Naj, Amal, "Companies Remain Wary of Beefing Up Background Checks", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de marzo de 1993, p. 32.

Ledvinka, James y Lyle F. Shoenfeldt, "Legal Developments in Employment Testing: Albemarle and Beyond", en *Personnel Psychology*, primavera de 1978, pp. 1-3.

Ledvinka, James, *Federal Regulation of Personnel and Human Resources Management*, Wadsworth, Belmont, California, 1982, pp. 101-110.

Levinson, Marc, "Help Wanted–Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 37.

Lotito, Michael J., "The Employee Polygraph Protection Act: Sriking a Balance between Employer and Employee Rights", en *Legal Report*, invierno de 1988, pp. 1-8. Véase John W. Jones y William Terris, "After the Polygraph Ban", en *Recruitment Today*, mayo-junio de 1989, pp. 25-31.

Martin, Christopher L. y Dennis H. Nagao, "Some Effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 72-80.

Meglino, Bruce M., Angelo S. Denisi y Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 803-822.

Mitchell, Brooks, "Face-to-Interface", en *Personnel*, enero de 1990, pp. 23-25. Véase Anil K. Gupta, "Executive Selection: A Strategic Perspective", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 47-61.

"Most Employers Test New Job Candidates, ASPA Survey Shows", en *Resource*, junio de 1988, p. 2.

"Motorola Drug Testing Invades Privacy, Judge Says", en *The Miami Herald*, 24 de noviembre de 1992, p. 3C.

Popovich, Paula y John P. Wanous, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication", en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 571.
Powell Kirnan, Jean, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.
Rout, Lawrence, "Going for Broker: Our Man Takes Part in Stock-Selling Test", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de abril de 1979, p. 1.
Sheibar, Paul, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, enero de 1979, pp. 26-29, 53.
Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, pp. 89-90. Véase Tim Chauran, "The Nightmare of Negligent Hiring", en *Recruitment Today*, febrero-marzo de 1989, pp. 33-37.
Smither, James W. *et al.*, "Applicant Reactions to Selection Procedures", en *Personnel Psychology*, primavera de 1993, pp. 49-76. Véase Gary Dessler, "Value-Based Hiring Builds Commitment", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 98-102.
Solomon, Charlene Marmer, "How does Disney Do It?", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 50-57.
Stanton, Erwin S., "Fast-andEasy Reference Checking by Telephone", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 123-130.
Stier, David, "Many Ask, but Don't Give References", en *HR News*, febrero de 1990, p. A2.
Stone, Dianna L. y Eugene F. Stone, "Effects of Missing Application-Blank Information on Personnel Selection Decisions: Do Privacy Protection Strategies Bias the Outcome?", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 3, 1987, pp. 452-456.
Thiederman, Sondra, "Overcoming Cultural and Language Barriers", en Personnel Journal, diciembre de 1988, pp. 34-40.
Tully, Shawn, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, pp. 140-144.
Walls, James D., "Testing Has Survived Time and Trial", en *Recruitment Today*, enero-febrero de 1990, pp. 14-16. Véase Neal Schmitt, Stephen W. Gilliland, Roland S. Landis y Dennis Devine, "Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 149-165.
Willie S. Griggs *et al.*, *Duke Power Company*, demanda, Supreme Court of the United States, 401 U.S. 424 (1971).
Witkin, Elliot, "Information, Not Paperwork", en *Recruitment Today*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 29-41.
Yang, Catherine, "The Disabilities Act Is a Godsend-For Lawyers", en *Business Week*, 17 de agosto de 1992, p. 29. Véase Gopal C. Pati y Guy Stubblefield, "The Disabled Are Able to Work", en *Personnel Journal*, diciembre de 1990, pp. 30-34.
Yu, Winifred, "Firms Tighten Resume Checks of Applicants", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de agosto de 1985, p. 27.

CAPÍTULO 8

Barciela, Susana, "New Rules for a Llayoff-Workplace", en *The Miami Herald*, 29 de septiembre de 1993, p. C3. Véase David M. Noer, *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing the Downsized Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, y Samuel Greengard, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.
Berger, Susan y Karen Huchendorf, "Ongoing Orientation at Metropolitan Life", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28-35.

Bridges, William, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, p. 64.
Cascio, Wayne F., "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104. Véase Elizabet Lesly y Larry Light, "When Layoffs Alone Don't Turn the Tide", en *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pp. 100-101.
Conte, Christopher, "Layoff Survivors Get Some Attention form Their Restructured Firms", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
Conte, Christopher, "U.S. Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
Cook, Alice H., "Public Policies to Help Dual-Earner Families Meet the Demands of the Work World", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 201-215.
Corey, Anne V., "Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
Dalton, Dan R. y William D. Todor, "Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, abril de 1982, pp. 212-218.
Dreher, George F., "The Role of Performance in the Turnover Process", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1982, pp. 137-147. Véase Gareth R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", en *Academy of Management Journal*, junio de 1986, pp. 262-279.
Duffy, Elaine M., Richard M. O'Brien, William P. Brittain y Stephen Cuthrell, "Behavioral Outplacement: A Shorter, Sweeter Approach", en *Personnel*, marzo de 1988, pp. 28-33. Véase Loretta D. Foxman y Walter Polsky, "Outplacement Results in Success", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 30-32, 36-37.
"Ex-Quasar Execs Win a Bias Suit", en *Business Week*, 24 de diciembre de 1990, pp. 51-52.
Ferris, Gerald R., M. Ronald Buckly y Gillian M. Allen, "Promotion Systems in Organizations", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 47-68.
Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson, Evanston, Illinois, 1957.
Fierman, Jaclyn, "Beating the Middle Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, p. 58.
Gomersall, Earl G. y M. Scott Myers, "Breakthrough in On-the-Job Training", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1966, pp. 66-72.
Gould, Carole, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, 17 de julio de 1988, p. C2.
Harris, Marilyn A., "A Lifetime at IBM Gets a Little Shorter for Some", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, p. 40.
Henkoff, Ronald, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46.
Ippolito, Richard A., "Toward Explaining Earlier Retirement after 1970", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1990, pp. 556-569.
"John Sharing: Box and Cox", en *The Economist*, 6 de agosto de 1994, p. 56.
Keen, Christine D., "Breaking Up Is Hard to Do in the EC", en *HR Update*, junio-julio de 1992, p. 4.
Kiechel III, Walter, "Preparing for Your Outplacement", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 153-154.
Klotchman, Janis y Linda L. Neider, "EEO Alert: Watch Out for Discrimination in Discharge", en *Personnel*, enero-febrero de 1983, pp. 60-66.
Koretz, Gener, "Do Stronger Legal Rights for Workers Depress Hiring?", en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 22.
Krueger, Alan B., "The Evolution of Unjust–Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660. Véase Julie Amparano

Lopez, "Many New Executives Are Being Discharges with Stunning Speed", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de marzo de 1994, p. 1.

Laboch, Kenneth, "The New Unemployment", en *Fortune*, 8 de marzo de 1993, p. 41.

"Lack of Opportunity Causes Key Workers to Quit", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 12.

Leonard Greenhalgh, Anne., T. Lawrence y Robert I. Sutton, "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, 1988, pp. 241-254.

Lowry Miller, Karen, "Stress and Uncertainty: The Price of Restructuring", en *Business Week*, 29 de marzo de 1993, p. 74. Véase Andrew Poliack, "Japan Finds Ways to Save Tradition of Lifetime Jobs", en *The New York Times*, edición nacional, 28 de noviembre de 1993, p. 1.

Lublin, Joann S., "Decisions to Search for a Greener Pasture Might Be Something Worth Telling the Boss", en *The Wall Street Journal*, edición europea, 30-31 de julio de 1993, p. 4. Véase John A. Byrne, "Why Downsizing Looks Different These Days?", en *Business Week*, 10 de octubre de 1994, p. 63.

McShane, Steven L. y Trudy Baal, *Employee Socialization Practices of Canada's West Coast: A Management Report*, Simon Fraser University, Vancouver, Canadá, 1984.

Meier, Thomas K. y Susan Hough, "Beyond Orientation: Assimilating New Employees", en *Human Resource Management*, primavera de 1982, pp. 27-29.

Mellow, Craig, "A Delayered Big Blue", en *Business Month*, enero de 1990, p. 13.

"More Companies Use Part-Time Employees–And Give Them Reasonably Good Grades", en *William M. Mercer News Release*, 7 de abril de 1993, pp. 1-2.

Napier, Nancy K. y Richard B. Peterson, "Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28. Véase Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.

Oldfield, Kenneth, "Survival of the Newest", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 53-59.

Ostroff, Cheri y Steve W.J. Kozlowski, "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", en *Personnel Psychology*, vol. 45, invierno de 1992, pp. 849-873. Véase Milan Moravec y Kevin Wheeler, "Speed New Hires into Success", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 74-75.

"Pass the Dictionary", en *The Economist*, 7 de mayo de 1994, p. 78.

Pascale, Richard, "Fitting New Employees into the Company Culture", en *Fortune*, mayo de 1984, pp. 28-30, 34, 38-40.

Peter, Laurence J. y Raymond Hull, *The Peter Principle*, William Morrow, Nueva York, 1969.

Presley Noble, Barbara, "The Family Leave Bargain", en *The New York Times*, 7 de febrero de 1993, p. F25.

Saltzman, Amy, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, pp. 60-61. Véase Nancy J. Carter, "Moving Managers Internationally: The Need for Flexibility", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 43-46, y James E. Harris, "Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 49-53.

Senko, John P., "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.

Spiro, Leah Nathans, John A. Burne, Bar Ziegle y Maria Mallory, "The Flight of the Managers", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, p. 79.

Staudohar, Paul D., "New Plant Closing Aids Workers in Transition", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 87-90; Barbara Presley Noble, "60-Day Notice on Layoffs Undercut, G.A.O. says", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de febrero de 1993, p. C8.

Stephens, David B. y John P. Kohl, "Demotion as a Human Resource Management Practice: an Analysis of the Oil and Gas Industry", en *Journal of Managerial Issues*, otoño 1989, pp.

35-43. Véase "Employment Update: Demotion of Employee Constitutes Constructive Discharge", en *Resources*, noviembre de 1985, p. 3.
Tung, Rosalie L., "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management Executives*, agosto de 1988, pp. 241-244.
"Why Are Workers Fired?", en *Personnel Journal*, junio de 1989, p. 14.
Woodruff, David, "Home Is Where the Work Is", en *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 40.

CAPÍTULO 9

Alliger, George M. y Elizabeth A. Janak, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 331-343. Véase también D.L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training", en R.L. Craig y L.R. Bittel (editores), *Training and Development Handbook*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pp. 87-112.
Becker, Gary S., "Why Don't We Value Schooling as Much as the Asians Do?", en *Business Week*, 12 de diciembre de 1988, p. 22.
Bishop, John H., "The French Mandate to Spend on Training: A Model for the United States?", en John F. Burton (editor), *The Industrial Relations and Research Association 45th Annual Proceedings*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1993, pp. 285-295.
Blocklyn, Paul L., "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 44-47.
Bongiorno, Lori, "Corporate America's New Lesson Plan", en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, pp. 102-104.
Carnevale, Anthony Patrick, *America and the New Economy*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1991, p. 95.
Carolan, Mary D., "Just-in-Time Training Yields Long-Term Training Benefits", en *The Human Resource Profession*, otoño de 1992, pp. 41-43. Véase también Paul R. Sackett y Ellen J. Mullen, "Beyond Formal Experimental Design: Towards an Expanded View of the Training Evaluation Process", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 613-627.
Chew Keng Howe, Irene, Anthony Tsai-pen Tseng y Adrian Teo Kim Hong, "The Role of Culture in Training in a Multinational Context", en *The Journal of Management Development* (Special Issue: Management Development in Asia), vol. 9, núm. 5, 1990, pp. 51-57.
Dickey, John D., "Training with a Focus on the Individual", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 35.
DiMattia, Dominic J. y Raymond J. Yeager, "Emotional Barriers to Learning", en *Personnel Journal*, noviembre de 1989, pp. 86-89.
Equal Employment Opportunity Commission, Department of Labor, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures", en *Federal Register*, vol. 43, núm. 166, 1978, pp. 38290-38315.
Federico, Richard R., "More Employers Launch Diversity-Related Training Programs", en *William M. Mercer News Release*, 30 de julio de 1993, pp. 1-2.
"Fight Workplace Illiteracy", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, p. 18.
Ford, J. Kevin y Raymond Noe, "Self-Assessed Training Needs: The Effects of Attitudes toward Training, Managerial Level, and Function", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 39-53.
Fox, William M., "Getting the Most from Behavior Modeling Training", en *National Productivity Review*, verano de 1988, pp. 238-245.
Green, David, "Business Television: A Dynamic New Training Channel", en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 62-66. Véase también Robert Neff, "Videos Are Starring in More and More Training Programs", en *Business Week*, 7 de septiembre de 1987, pp. 108-110.

Hagerty, Bob, "Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 14 de junio de 1993, p. B1. Véase también el boletín mensual publicado por Jamestown Area Labor Management Committee, Inc., bajo el título de *Managing Diversity*.

"Hanging on to Know-Alls", en *The Economist*, 21 de agosto de 1993, p. 55.

Henkoff, Ronald, "Companies That Train Best", en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-71; John Hoerr, "Whit Job Training, A Little Dab Won't Do Ya", en *Business Week*, 24 de septiembre de 1990, p. 95.

Henkoff, Ronald, "Where Will the Jobs Come From?", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 58.

Hoerr, John, "Sharpening Minds for a Competitive Advantage", en *Business Week*, 17 de diciembre de 1990, p. 72.

Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.

Jacoby, Dan, "Legal Foundations of Human Capital Markets", en *Industrial Relations*, vol. 30, núm. 2, primavera de 1991, pp. 229-249.

Kelly, Kevin y Peter Burrows, "Motorola: Training for the Millennium", en *Business Week*, 28 de marzo de 1994, p. 159. Véase también Anthony Patrick Carnevale, *Put Quality to Work: Train America's Workforce*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1990, p. 10.

Kirrane, Diane E., "Training: HR's Number One Priority", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 70-74.

Kramer, Farrell, "GE's School of Business: Why Grads Are Coveted", en *Investor's Business Daily*, 6 de noviembre de 1992, p. 4.

Levitan, Sar A. y Frank Gallo, "Uncle Sam's Helping Hand: Educating, Training and Employing the Disadvantaged", en Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld y Ernest J. Savoie (editores), *New Development in Worker's Training: A Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1990, p. 226.

McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Management Development: A Lifetime Commitment", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 53-58.

McQuigg-Martinetz, Beverly y Edward E. Sutton, "New York Telephone Connects to Training and Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 64-71.

Montebello, Anthony R. y Maureen Haga, "To Justify Training, Test, Test Again", en *Personnel Journal*, enero de 1994, pp. 83-87.

"Musical Chairs", en *The Economist*, 17 de julio de 1993, p. 67.

Newstrom, John W., "Evaluating the Effectiveness of Training Methods", en *Personnel Administrator*, enero de 1980, pp. 55-60.

O'Reilly, Brian, "How Execs Learn", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, pp. 52-58.

Robinson, Gail S. y Calhoun W. Wick, "Executive Development That Makes a Business Difference", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 1, 1992, pp. 63-76.

Salzman, Marian L., "The 10 Best Company Training Programs", en *Business Week's Guide to Careers*, primavera-verano de 1985, p. 26.

Senge, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", en *Sloan Management Review*, otoño de 1990, pp. 7-23.

Settle, Mary, "Up Through the Ranks at McDonnell Douglas", en *Personnel*, diciembre de 1989, pp. 17-22.

Sims, Henry P. Jr. y Charles C. Manz, "Modeling Influence on Employee Behavior", en *Personnel Journal*, enero de 1982, p. 58.

Smith, Lee, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-52; Bernard M. Kessler, "How to Prevent Executive Derailment", en *The Human Resources Professional*, otoño de 1992, pp. 44-47. Véase también Jeffrey S. Bracker y John N. Pearson, "Worker Obsolescen-

ce: The Human Resource Dilemma of the '80s", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 109-117.
Stewart, Thomas A., "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 57. Véase también Aaron Bernstein y Paul Magnusson, "How Much Good Will Training Do?", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, pp. 76-77.
"Training as an Investment", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 11.
Werther Jr., William B., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66.

CAPÍTULO 10

Bennet, Rita, "Solving the Dual International Career Dilema", en *HR News*, enero de 1993, p. C5. Véase también Helen Benjamin, "Expatriate Banking: The Forgotten Detail", en *HR News*, enero de 1993, pp. C2, C4; John P. Senko, "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.
Blocklyn, Paul L., "Employee Reraining Programs", en *Personnel*, noviembre de 1988, pp. 64-66.
Broszeit, Richard K., "If I Had My Druthers...", en *Personnel Journal*, octubre de 1986, pp. 84-90.
Brownstein, Vivian, "The Job Engine Begins to Rev", en *Fortune*, 15 de noviembre de 1993, p. 25.
Bulkeley, William M., "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 25.
Cannings, Kathleen y Claude Montmarquete, "Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1991, pp. 212-228.
Carulli, Lorraine M., Cheryl L. Noroian y Cindy Levine, "Employee-Driven Career Development", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, pp. 67-68, 70.
Deutsch, Claudia H., "Getting the Brightest to Go Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.
Farish, Phil, "Why People Leave", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, p. 18.
Fierman, Jaclyn, "Beating the Middle Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62.
Foxman, Loretta D. y Walter L. Polsky, "Aid Employee Career Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 22, 24.
Friedman, Marin G., "Ten Steps to Objective Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 66-72.
Gerevas, Ronald E., "Keeping Good Managers Happy on a Slower Track", en *Business Month*, mayo de 1989, p. 79.
Gilley, Jerry W., "Career Development as a Partnership", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 62-68.
Greenberger, Robert S., "Women's Groups Spring Up in a Variety of Occupations to Aid Members", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 11 de enero de 1983, p. 1.
Hickerson, Karl A. y Richard C. Anderson, "Career Development: Whose Responsibility?", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 46.
Jennings, Eugene E., *The Mobile Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1976.
"HRM Update", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, p. 26.
"Is Career Development the Answer?", en *Training and Development Journal*, marzo de 1981, pp. 81-82.
Keller, Jack y Chris Piotrowski, "Career Development Programs in *Fortune 500* Firms", en *Psychological Reports*, vol. 61, 1987, pp. 920-922.

Kiechel III, Walter, "A Manager's Career in the New Economy", en *Fortune*, 4 de abril de 1994, p. 68.

Kirkpatrick, David, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 60.

Martin, Justin, "Employees Are Fighting Back", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, p. 12. Véase también Eugene E. Jennings, "How to Develop Your Management Talent Internally", en *Personnel Administrator*, julio de 1981, pp. 20-23; Teresa Carson y John A. Byrne, "Fast-Track Kids", en *Business Week*, 10 de noviembre de 1986, pp. 90-92.

Mirides, Ellryn y Andre Cote, "Women in Management: Strategies for Removing the Barriers", en *Personnel Administrator*, abril de 1980, pp. 25-28, 48.

Moravec, Milan, "A Cost-Effective Career Planning Program Requires a Strategy", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 28.

Newman, Lewis, "Career Management: Start with Goals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 91-92. Véase también William J. Kuchta, "Options in Career Paths", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28, 31-32.

Polsky, Walter L. y Loretta D. Foxman, "Career Counselors", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 35-38.

Raelin, Joseph A., "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, 1984, pp. 413-427; William L. Mihal, Patricia A. Sorce y Thomas E. Conte, "A Process Model of Individual Career Decision Making", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 1, 1984, pp. 95-103.

Rosen, Benson y Thomas H. Jerdee, "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 59-70.

Rothenbach, William F., "Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1982, pp. 43-46, 51.

Saltzman, Amy, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, p. 61.

Sandler, Bernice R., "Women as Mentors: Myths and Commandments", en *The Chronicle of Higher Education*, 10 de marzo de 1993, p. B3; Jaclyn Fierman, "Why Women Still Don't Hit the Top", en *Fortune*, 30 de julio de 1990, pp. 40-62.

Sharon, Amiel T., "Skills Bank Tracks Talent, Not Training", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 44-49.

Sherman, Stratford, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, pp. 50-56.

Smith, Lee, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-51.

Steele, Bernadette, Jerold R. Bratkovich y Thomas Rollins, "Implementing Strategic Redirection through the Career Management System", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 241-263.

Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.

Stoner, Charles R. y Richard I. Hartman, "Family Responsibilities and Career Progress: The God, the Bad and the Ugly", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 7-14; Douglas T. Hall y Judith Richter, "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 213-223.

Veiga, John F., "Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1982, pp. 566-578.

Verlander, Edward G., "Incorporating Career Counseling into Management Development", en *Journal of Management Development*, vol. 5, núm. 3, 1986, pp. 36-45; Peter C. Cairo, "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1983, pp. 1-18.

Weber, Joseph, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, 10 de diciembre de 1990, pp. 192-200.

Werther Jr., William B., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66. Véase también Ellen F. Jacofsky y Lawrence H. Peters, "The Hypothesized Effects of Ability in the Turnover Process", en *Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 46-49.

Wilson, James A. y Nancy S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", en *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, 1990, pp. 88-94.

Wright, Robert G. y William B. Werther, Jr., "Mentors at Work", en *Journal of Management Development*, vol. 10, núm. 3, 1991, pp. 25-32. Véase también Terri A. Scandura, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, pp. 169-174; Kathy E. Kram y Lynn A. Isabella, "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", en *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 1, 1985, pp. 110-132.

CAPÍTULO 11

Athey, Timothy R. y Robert M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 567-572.

Bernardin, H. John, "Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions", en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 239-250.

Birch, William J., "Performance Appraisal: One Company's Experience", en *Personnel Journal*, junio de 1981, pp. 456-460. Para otro punto de vista, véase Virginia Bianco, "In Praise of Performance", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 40-45, 47-48, 50.

Blanchard, Kenneth y Spencer Johnson, *The One Minute Manager*, William Morrow, Nueva York, 1982, p. 100.

Bray, Douglas W., "Fifty Years of Assessment Centres: A Retrospective and Prospective View", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 4-11. Véase también Paul R. Sackett y Ann Marie Ryan, "A Review of Recent Assessment Centre Research", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 13-25.

Buford Jr., James A., Bettye B. Burkhalter y Grover T. Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 132-140.

Christina G. Banks y Kevin R. Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal", en *Personnel Psychology*, vol. 39, 1985, pp. 335-345.

Deets, Norman R. y D. Timothy Tyler, "How Xerox Improved Its Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1986, pp. 50-52.

Eyres, Patricia S., "Legally Defensible Performance Appraisal Systems", en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 58-62. Véase también Robert W. Goddard, "Is Your Appraisal System Headed for Copurt?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 114-118; Gerald V. Barrett y Mary C. Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since *Brito v. Zia* with Implications for Personnel Practices", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 489-503.

Farh, Jiing-Lih y Gregory H. Dobbins, "Effects of Self-Esteem on Leniency Bias in Self-Reports of Performance: A Structural Equation Model Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 835-848.

Flanagan, John C., "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, vol. 51, 1954, pp. 327-358.

Fox, William M., "Improving Performance Appraisal Systems", en *National Productivity Review*, invierno de 1987-1988, p. 20.

Graves, J. Peter, "Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: II", *Personnel Journal*, diciembre de 1982, p. 918.

Green Miner, Mary y John B. Miner, *Employee Selection within the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1978, p. 27. Véase también Ronald G. Wells, "Guidelines for Effective and Defensible Performance Systems", en *Personnel Journal*, octubre de 1982, pp. 776-782.

Harris, Michael M. y John Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 43-62.

Hedge, Jerry W. y Michael J. Kavanagh, "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of Three Methods of Performance Appraiser Training", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 68-73. Véase también Stephen B. Wehrenberg, "Train Supervisors to Measure and Evaluate Performance", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, pp. 77-79.

Kiechel III, Walter, "When Subordinates Evaluate the Boss", en *Fortune*, 19 de junio de 1989, p. 102. Véase también Glenn M. McEvoy, "Evaluating the Boss", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 115-120.

Kinicki, Angelo J., Brendan D. Bannister, Peter Hom y Angelo S. Denisi, "Behaviorally Anchored Rating Scales vs Summated Rating Scales: Psychometric Properties and Susceptibility to Rating Bias", en *Educational and Psychological Measurement*, vol. 12, 1985, pp. 535-549.

Latham, Gary P. y Kenneth N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Addison, Wesley, Menlo Park, California, 1981, pp. 28-29. Véase también H. John Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers", en *Human Resource Management*, otoño de 1986, pp. 421-439.

Laumeyer, Jim y Tim Beebe, "Employees and Their Appraisal", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 76-80.

Lawrie, John, "Prepare for a Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 132-136.

Levy, Martin, "Almost-Perfect Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 76-83.

Lewis, Peter H., "Pairing People Management with Project Management", en *The New York Times*, edición nacional, 11 de abril de 1993, p. F12. Véase también Edward C. Baig, "So You Hate Rating Your Workers", en *Business Week*, 22 de agosto de 1994, p. 14.

Locher, Alan H. y Kenneth S. Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-145. Véase también J.N. Cleveland, Kevin R. Murphy y Richard E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 130-135.

Locklear, Toni S., Barbara B. Granger y John G. Veres III, "Evaluation of a Behaviorally-Based Appraisal System", en *Journal of Managerial Issues*, otoño de 1989, pp. 66-75. Véase también Kevin R. Murphy y Joseph I. Constans, "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 573-577; Kevin R. Murphy y Virginia A. Pardaffy, "Bias in Behaviorally Anchored Rating Scales: Global or Scale-Specific", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 343-346.

Machalaba, Daniel, "Up to Speed: United Parcel Service Gets Deliveries Done by Driving Its Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 22 de abril de 1986, pp. 1, 26.

Maier, Norman R.F., *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*, University Associates, La Jolla, California, 1976. Véase también Stratford Sherman, "Leaders Learn to Heed the Voice Within", en *Fortune*, 22 de agosto de 1994, pp. 92-100.

McEvoy, Glenn M. y Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven-Year Examination of Predictive Validity", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 37-52.

McEvoy, Glenn M., Paul F. Buller y Steven R. Roghaar, "A Jury of One's Peers", en *Personnel Administrator*, mayo de 1988, pp. 94-101.

"Merck's New Performance Appraisal/Merit Pay System Is Based on a Bell-Shaped Distribution, E. Jeffrey Stoll, Director, Corporate Personnel Relations, Says", en *Ideas & Trends in Personnel Management*, núm. 195, 17 de mayo de 1989, pp. 88-92.

Moravec, Milan, "How Performance Appraisal Can Tie Communication to Productivity", en *Personnel Administrator*, enero de 1981, pp. 51-52.

Murphy, Kevin R. y William K. Balzer, "Rater Errors and Rating Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 619-624.

Nathan, Barry R. y Mancy Tippins, "The Consequences of Halo 'Error' in Performance Ratings: A Field Study of the Moderating Effect of Halo on Test Validation Results", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, núm. 3, 1990, pp. 290-296. Véase también Sebastiano A. Fisicaro, "A Reexamination of the Relation between Halo Error and Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 239-244.

Nichols, Leland C. y Joseph Hudson, 2Dual-Role Assessment Center: Selection and Development", en *Personnel Journal*, mayo de 1981, pp. 380-386.

O'Reilly, Brian, "360 Feedback Can Change Your Life", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 93-100. Véase también David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 64.

Rea, Peter, Julie Rea y Charles Moomaw, "Use Assessment Centers in Skill Development", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 126-131.

Rogers, Alison, "The Insider", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 11.

Rosinger, George *et al*., "Development of a Behaviorally Based Performance Appraisal System", en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1982, pp. 75-88.

Stephen Koepp, "The Boss That Never Blinks", en *Time*, 28 de julio de 1986, p. 38.

Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 20 de noviembre de 1992, p. 75.

Stratford Sherman, "How Will We Live with the Tumult?", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 123.

"Tapping Managerial and Professional Talent at FPL", en *The Career Development Bulletin*, vol. 3, núm. 3, 1982, pp. 4-6.

Welch, John F., "A Master Class in Radical Change", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 83.

Werther Jr, William B. y Heinz Weihrich, "Refining MBO through Negotiations", en *MSU Business Topics*, verano de 1975, pp. 53-58.

Wherry Sr., Robert J. y C.J. Bartlett, "The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating", en *Personnel Psychology*, 1982, pp. 521-551. Véase también Robert Dipboye, "Some Neglected Variables in Research Discrimination in Appraisals", en *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 1, 1985, pp. 116-127.

Wiersma, Uco y Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales, and Trait Scales", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1986, pp. 619-628.

Yu, Jiayuan y Kevin R. Murphy, "Modesty Bias in Self-Ratings of Performance: A Test of the Cultural Relativity Hypothesis", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 357-363. Véase también Manuel London y Arthur J. Wohlers, "Agreement between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 375-390; Donald J. Campbell y Cynthia Lee, "Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation", en *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988, pp. 302-314.

CAPÍTULO 12

"A Firm of Their Own", en *The Economist*, 11 de junio de 1994, pp. 59-60.
Aggarwal, Sumer C. y Sudhir Aggarwal, "A Management Rewards System for the Long and Short Terms", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 115-126.
Asch, Beth H., "Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 89-S-106-S.
Bohlander, George W., "A Statistical Approach to Assessing Minority/White Pay Equity", en *Compensation Review*, cuarto trimestre, 1980, pp. 15-24.
Braddick, Carol A., Michael B. Jones y Paul M. Shafer, "A Look at Broadbanding in Practice", en *Journal of Compensation and Benefits*, julio-agosto de 1992, pp. 28-32. Véase también Jaclyn Fierman, "Beating the Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62; Caroline Weber y Sara L. Rynes, "Effects of Compensation Strategy on Job Pay Decisions", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1991, pp. 86-109.
Brooks, Brian J., "Long-Term Incentives: International Executives", en *Personnel*, agosto de 1998, pp. 40-42.
Bryant Quinn, Jane, "A Generation Topped Out", en *Newsweek*, 20 de septiembre de 1993, p. 42.
Conway, Michael A., "Salary Surveys: Avoid the Pitfalls", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 62-65.
Crandall, Lin P. y Mark I. Phelps, "Pay for a Global Work Force", en *Personnel Journal*, febrero de 1991, pp. 28, 30-33.
Cuadron, Shari, "Master the Compensation Maze", en *Personnel Journal*, junio de 1993, pp. 64b-64o.
"Directors of Top Firms Favor a Stronger Pay/Performance Link", en *Resource*, noviembre de 1986, p. 10.
Dantico, John A., "Wage-Hour Law Clarifies Exempt/Non-Exempt", en *HR News*, enero de 1990, pp. 3, 12.
"Does Your Pay Plan Demotivate?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, p. 10.
Doyel, Hoyt y Thomas Riles, "Considerations in Developing Incentive Plans", en *Management Review*, marzo de 1987, pp. 34-37.
Dumaine, Brian, "Illegal Child Labor Comes Back", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, p. 86.
Ehrenberg, Ronald G., "Introduction: Do Compensation Policies Matter?", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (edición especial), febrero de 1990, pp. 3-S-10-S.
Eyes, Peter, "Realignment Ties Pay to Performance", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 74-77. Véase también Mary Rowland, "For Each New Skill, More Money", en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. 16.
Feder, Barnaby J., "Recasting a Model Incentive System", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de septiembre de 1994, pp. Y1, Y20. Véase también "The Lincoln Electric Company" (Case Study 48), American Productivity Center, Houston, 1985, p. 5.
"General Electric's Perpetual Learning Machine's", en *Positive Employee Practices Institute Update*, junio-julio de 1993, pp. 1-2.
Fierman, Jaclyn, "The Perilous New World of Fair Pay", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, pp. 57-64. Véase también Fred Luthans y Marilyn L. Fox, "Update on Skill-Based Pay", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 26-31.
Fierman, Jaclyn, "When Will You Get a Raise?", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 35.
Flughum, Judy B., "The Employer's Liabilities under Comparable Worth", en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 400-404, 406, 408, 410, 412. Véase también Thomas A. Mahoney, "Approaches to the Definition of Comparable Worth", en *The Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 14-22; John R. Schnebly, "Comparable Worth: A Legal Overview",

en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 43-48, 90; George L. Whaley, "Controversy Swirls over Comparable Worth Issue", en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 51-61, 92; Gary R. Siniscalo y Cynthia L. Remmers, "A Special Update: Comparable Woreth", en *Employee Relations Law Journal*, invierno de 1983-1994, pp. 496-499.

Gelfond, Susan, "A Pile of Cash That Doesn't Stack Up to a Raise", en *Business Week*, 23 de diciembre de 1985, p. 33.

Gold, David y Beth Madigan, "More than One-Third Pay Overtime to Exempt", en *Resource*, julio de 1989, p. 5.

Gómez-Mejía, Luis R. y Theresa Welbourne, "Compensation Strategies in a Global Context", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, p. 29.

Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin y George T. Milkovich, "Rethinking Rewards for Technical Employees", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 62-75.

Haigh, Timothy, "Aligning Executive Total Compensation with Business Strategy", en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 221-227.

Harpaz, Itzhak, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", en *Journal of International Business Studies*, primer trimestre, 1990, p. 75.

Henkof, Ronald, "The Payoff from Peer Pressure", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 94.

Hills, Frederick S., Robert M. Madigan, K. Dow Scott y Steven E. Markham, "Tracking the Merit of Merit Pay", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 50-57. Véase también Lawrence B. Chonko y Ricky W. Griffin, "Trade-Off Analysis Finds the Best Reward Combination", en *Personnel Administrator*, mayo de 1983, pp. 45, 47, 99.

Hoffman, Carl C. y Kathleen P. Hoffman, "Does Comparable Worth Obscure the Real Issues?", en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 83-95.

"How You'll Be Paid in the 1990's", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, p. 11.

Ingram II, Earl, "The Advantages of Knowledge-Based Pay", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 138-140.

Ippolito, Richard A., "Encouraging Long-Term Tenure: Wage Tilt of Pensions?", en *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1991, pp. 520-535.

Ison, Linda y Edward L. Hansen, "Bonuses, Not Raises, for More Employees", en *William M. Mercer News Release*, 19 de agosto de 1993, pp. 1-3. Véase también Suzanne L. Minken, "Does Lump-Sum Pay Merit Attention?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 77-83.

Kahn, Lawrence M. y Peter D. Sherer, "Contingent Pay and Managerial Performance", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 107-S120-S.

Kirkland Jr., Richard I. "Pilgrims' Profits at Nucor", en *Fortune*, 6 de abril de 1981, p. 44.

Kuttner, Robert, "Worker Ownership: A Commitment That's More Often a Con", en *Business Week*, 6 de julio de 1987, p. 16.

Labate, John, "Deal Those Workers In", en *Fortune*, 19 de abril de 1993, p. 26.

Lawler III, Edward E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971, p. 71.

Lawler, Edward E., "What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation?", en *Personnel*, enero de 1987, p. 41.

Levitan, Sar A. y Diane Wernke, "Worker's Participation and Productivity Change", en *Monthly Labor Review*, septiembre de 1984, p. 32.

Losee, Stephanie, "Gender Gap in Incentive Pay", en *Fortune*, 2 de noviembre de 1992, pp. 14-15.

"Low Paid, with Children", en *The Economist*, 31 de julio de 1993, p. 26.

Madigan, Robert M. y David H. Hoover, "Effects of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 84-100.

Making money—and History—at Weirton", en *Business Week*, 12 de noviembre de 1984, pp. 136, 138, 140.

Martin, James E. y Melanie M. Peterson, "Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory", en *Academy of Management Journal*, junio de 1987, pp. 297-315. Véase también Mollie H. Bowers y Roger D. Roderick, "Two Tier Pay Systems: The Good, The Bad and The Debatable", en *Personnel Administrator*, junio de 1987, pp. 101, 102, 104, 106, 108, 110, 112.

Mitchell, Daniel J.B., "Why Are Wage Concessions So Prevalent?", en *Personnel Journal*, agosto de 1986, p. 131.

Moss Kanter, Rosabeth, "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", en *Personnel*, enero de 1987, p. 12.

Murray, Alan, "Democrats Latch onto Bonus Pay System in Search of New Ideas", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 28 de abril de 1987, p. 1. Véase también James Chelius y Robert S. Smith, "Profit Sharing and Employment Stability", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 256-272-S.

NCEO Membership Services and Publications, The National Center for Employee Ownership, Arlington, Virginia, 1986, p. 1. Véase también Keith Bradley, Saul Estrin y Simon Taylor, "Employee Ownership and Company Performance", en *Industrial Relations*, otoño de 1990, pp. 385-402.

"Non-Traditional Pay Plans Gaining Popularity, Study Shows", en *Resource*, diciembre de 1986, pp. 1, 6.

O'Dell, Carla y Jerry McAdams, "The Revolution in Employee Rewards", en *Management Review*, marzo de 1987, p. 32.

Owens, Thomas, "Gainsharing", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, pp. 19-28.

Paying for Divisional Executive Performance, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1985, p. 1.

Quaid, Maeve, *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assessment*, University of Toronto Press Buffalo, Nueva York, 1993.

Sager, Ira *et al.*, "IBM Leans on Its Sales Force", en *Business Week*, 7 de febrero de 1994, p. 110. Véase también Carla O'Dell y Jerry McAdams, *Major Findings from People, Performance and Pay*, American Productivity Center, Houston, Texas, 1986, pp. 10-12. Véase también Victoria A. Hoevemeyer, "Performance-Based Compensation: Miracle or Waste?, en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 64-68.

"Rich Man, Poor Man", en *The Economist*, 24 de julio de 1993, p. 71.

Scherreik, Susan, "Putting Stocks Options to Their Best Use", en *The New York Times*, edición nacional, 30 de abril de 1994, p. 30Y. Véase también Alan Farnham, "Buy Stock-or Die", en *Fortune*, 23 de agosto de 1993, p. 14; John A. Byrne, "'Hands Off My Stock Pile'", en *Business Week*, 12 de abril de 1993, pp. 28-30.

Schwab, Donald P. y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 237-255-S.

Schwab, Donald P. y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 237-S-255-S.

Shal, Robert J., "How to Install a Point-Factor Job-Evaluation System", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 38-42.

Smith, Eddie C., "Support Objectives Using Base Compensation", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 86-90.

Stonebraker, Peter W., "Flexible and Incentive Benefits: A Guide to Program Development", en *Compensation Review*, segundo trimestre, 1985, pp. 40-53.

Thurow, Lester, "Productivity Pay", en *Newsweek*, 3 de mayo de 1982, p. 69. Véase también Denis Collins, Larry Hatcher y Timothy L. Ross, "The Decision to Implement Gainsharing: The

Role of Work, Climate, Expected Outcomes, and Union Status", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 77-104.
Tully, Shawn, "Your Paycheck Gets Exciting", en *Fortune*, 1o. de noviembre de 1993, p. 83.
Weber, Joseph, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, diciembre de 1990, p. 200.
Work, Clemens P., Jack A. Seamonds y Robert F. Black, "Making It Clear Who's Boss", en *U.S. News & World Report*, 8 de septiembre de 1986, p. 45. Véase también Richard W. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1985, p. 82.
"Yesterday's Despair Can Be Tomorrow's Triumph", en *Behavioral Science Newsletter*, 8 de septiembre de 1986, p. 1.

CAPÍTULO 13

"79% of Companies Have EAPs; Most Use Community Sources", en *Resource*, abril de 1989, p. 2. Véase también Diane Kirrane, "EAPS: Dawning of a New Age", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 30-34. Véase también Peggy Stuart, "Investments in EAPs Pay Off", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 43-54.
Abramson, Leonard, "Boost to the Bottom Line", en *Personnel Administrator*, julio de 1988, pp. 36-39.
Aglira, Robert B. y Edward L. Hansen, "Employees Often on Their Own in Planning Retirement Finances", en *Mercer News Release*, 2 de agosto de 1993, p. 1.
Amers, Katrine *et al.*, "Domesticated Bliss", en *Newsweek*, 23 de marzo de 1992. Véase también Jennifer Haupt, "Employee Action Prompts Management to Respond to Work-and-Family Needs", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 96-107.
"AT&T: All in the Family", en *Newsweek*, 12 de junio de 1989, p. 4.
Caudron, Shari, "Options Alleviate Employee Qualms about Relocating", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 35-40.
Chamber of Commerce of the United States, *Employee Benefits 1985*, Washington, D.C., 1986, p. 5.
"Child Care Grows as a Benefit", en *Business Week*, 21 de diciembre de 1981, pp. 60, 63. Véase también Sandra E. LaMarre y Kate Thompson, "Industry-Sponsored Day Care", en *Personnel Administrator*, febrero de 1984, pp. 53-55, 60, 62, 64-65.
Cohn, Bob, "A Glimpse of the 'Flex' Future", en *Newsweek*, 1o. de agosto de 1988, pp. 38-39.
Cole Jr., Albert, "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", en *Personnel Journal*, enero de 1983, pp. 49-53. Véase también William B. Werther Jr., "A New Direction in Rethinking Employee Benefits", en *MSU Business Topics*, invierno de 1974, pp. 36-37.
"Day Care, Inc.", en *American Demographics*, mayo de 1989, p. 19.
"Delorsism or Darwinism?", en *The Economist*, 3 de julio de 1993, p. 9.
Duncan, Susan J., "What's Next on Health Cost Control?", en *Nation's Business*, noviembre de 1982, p. 24. Véase también "Shifting Health Costs to Employees 'More Expensive'", en *Resource*, junio de 1984, p. 12.
Dunkin, Amy, "Retirees, Your Health Plans Look a Bit Peaked", en *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, pp. 114-115.
Eichel, Larry, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.
Freedman, Alix M., "DuPont Trims Costs, Bureaucracy to Bolster Competitive Position", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 25 de septiembre de 1985, p. 1.
Galen, Michele, "Sure, 'Unpaid Leave' Sounds Simple, But...", en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, pp. 32-323.

Gustman, Alan L. y Thomas L. Steinmeier, "The Stampede toward Defined Contribution Pension Plans: Fact or Fiction?", en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 361-369.

Hansen, Edward L., "Mercer Publishes 1993 Human Resource Management Compensation Survey", en *Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1.

Harper, Douglas C., "Control Health Carer Costs", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, pp. 65-70. Véase también Thomas P. Burke y Rita S. Jain, "Trends in Employer-Provided Health Care Benefits", en *Monthly Labor Review*, febrero de 1991, pp. 24-29.

Harper, Lucinda, "Business Travel Can Be Rough on an Employee's Personal Life", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.

"How Many Annual Paid Holidays Do Companies Normally Grant to Employees?", en *Resource*, abril de 1988, p. 3.

Hymowitz, Carol, "Lures for Relocation Come in New Shapes", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1o. de marzo de 1990, p. B.1.

Ingrassia, Michele y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.

Johnson, Arlene A., "Parental Leave–Is It the Business of Business?", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 119-131. Véase también Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 147-157.

Kapstein, Jonathan, Blanca Riemer y Richard A. Melcher, "workers Want Their Piece of Europe Inc.", en *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 46-47.

Koch, Jennifer J., "Wells Fargo's and IBM'S HIV Policies Help Protect Employees' Rights", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 40-49. Véase también Christine D. Keen, "Issues in HR", en *HR News*, mayo-junio de 1993, p. 10; Jeff Miller y William B. Werther Jr., "An American Perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Next Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 29-36.

Kramon, Glenn, "Four Health Care Vigilantes", en *The New York Times*, edición nacional, 24 de septiembre de 1989, pp. 1, 6.

Lamb, David, "Firms Find That Employee Perks Return Big Bonuses", en *The Los Angeles Times*, 25 de octubre de 1993, p. A1.

Lublin, Joann S., "Husbands in Limbo", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 13 de abril de 1993, pp. A1, A8.

Mattis, Mary C., "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 133-146.

"Median Age of Retirement Drops to 622", en *Resource*, enero de 1987, p. 15. Véase también David R. Godofsky, "Early Retirement Pensions: Penalty or Perk", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 69-73.

Milliken, Frances J., Jane E. Dutton y Janice M. Beyer, "Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 91-107.

Mitchell, Daniel J.B., "Employee Benefits and the New Economy: A Proposal for Reform", en *California Management Review*, otoño de 1990, pp. 113-130.

"More Help for Emotionally Troubled Employees", en *Business Week*, 12 de marzo de 1979, p. 102. Véase también Robert Witte y Marsha Cannon, "Employee Assistance Programs: Getting Top Management's Support", en *Personnel Administrator*, junio de 1979, pp. 23-28.

"Most Companies Offer Tuition Aid", en *Resource*, agosto de 1988, p. 3.

"Most Employers Offer Disability Leaves", en *Resource*, diciembre de 1988, p. 4.

"Most Firms Have Severance Pay Programs", en *Resource*, octubre de 1986, p. 2.

Murino, Catherine, "What Benefit Is Communication?", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 64-69.

O'Donnell, Kevin J. y Kathy A. Lawler, "Group Legal Services Plans", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 92-97.

Oster, Patrick *et al*., "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1o. de noviembre de 1993, pp. 64-68.

Overman, Stephanie, "Regulating Retirement fund Plans", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1989, pp. 43-44, 96.

"Paying Employees Not to Go to the Doctor", en *Business Week*, 21 de marzo de 1983, p. 150. Véase también Thomas N. Fannin y Teresa Ann Fannin, "Coordination of Benefits: Uncovering a Buried Treasure", en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 386-391.

Pedigo, Susan, "The Power of Outsourcing", en *The Wyatt Communicator*, otoño de 1993, p. 6.

"Pension Plans Get More Flexible", en *Business Week*, 8 de noviembre de 1982, pp. 82-87.

"Perspectives", en *Personnel Journal*, julio de 1989, p. 8. Véase también Edmund Faltermayer, "Why Health Costs Can Keep Slowing", en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 76-81.

Presley Noble, Barbara, "The Family Leave Bargain", en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, p. F25.

Roarty, Carroll, "Biting Dental Insurance Costs", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 68-71.

Rosen, Benson y Thomas H. Jerdee, "Retirement Policies for the 21st Century", en *Human Resource Management*, otoño de 1986, p. 405.

Russell, Nancy, "Compensation Key in Navistar Restructuring", en *Resource*, diciembre de 1986, p. 7.

Samuelson, Robert J., "Will Reform Bankrupt Us?", en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 54.

Schine, Erick *et al*., "Take the Money and Run–Or Take Your Chances", en *Business Week*, 16 de agosto de 1993, pp. 28-29.

Schor, Juliet B., "All Work and No Play: It Doesn't Pay", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de agosto de 1993, p. F9.

Segal, Troy, Eric Schine y Chandrika Narayan, "Family Care: Tips for Companies That Are Trying to Help", en *Business Week*, 28 de septiembre de 1992, pp. 36-37.

"Silver Parachute' Protects Work Force", en *Resource*, enero de 1987, p. 3.

Sims, Calvin, "After Layoffs, Checks in the Mail", en *The New York Times*, edición nacional, 18 de noviembre de 1993, pp. C1, C2.

Smart, Tim y Karen Thurston, "Putting a Shine on the Golden Years", en *Business Week*, 21 de diciembre de 1992, p. 38.

Smith, Lee, "The Right Cure for Health Care", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 88.

Stout, Hilary, "Fitness Center Gets Couch Potatoes Moving", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de abril de 1991, p. B1.

Strob, Linda K., Anne H. Reilly y Jeanne M. Brett, "New Trends in Relocation", en *HR Magazine*, febrero de 1990, pp. 42-44.

Tolchin, Martin, "Other Countries Do Much More for Disabled", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de marzo de 1990, p. 9.

"Too Slick with Pink Slip", en *Time*, 14 de enero de 1991, p. 45.

Trost, Cathy, "Aiding Aging Relatives Is a Task Companies Seek to Ease for Employees", en *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986, p. 1. Véase también William B. Werther Jr., "Childcare and Eldercare Benefits", en *Personnel*, septiembre de 1989, pp. 42-46.

Wayne, Leslie, "Pension Arithmetic with Low Rates", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de noviembre de 1993, p. C1.

Wilson, Marie, Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, "The Perceived Value of Fringe Benefits", en *Personnel Psychology*, vol. 38, 1985, p. 309.

"You, Your Family, and XEAP: The Xerox Employee Assistance Program" (folleto interno de la empresa), sin fecha, p. 1.
"Your Next Employee Benefits", en *Fortune*, 30 de marzo de 1987, pp. 8-9.

CAPÍTULO 14

"17 American Workers a Day Died on the Job During the 80's", en *The New York Times*, edición nacional, 15 de abril de 1994, p. 15.
"All about OSHA", U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1985, p. 1.
Bernstein, Aaron, "A Giant Loophole Called the Disabilities Act", en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, pp. 91-92.
"BLS Reports on Survey of Occupational Injuries and Illnesses in 1989", en *News*, U.S. Department of Labor, 14 de noviembre de 1990, pp. 1-7.
Calkins, Laurel B., "No Pain, Some Gain", en *Business Month*, octubre de 1989, p. 21.
"Companies Report Administrative Problems with COBRA", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 7.
Conte, Christopher, "Labor Letter: Workers's Compensation", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.
"Disabled Workers Get Training to Begin New Careers in a Union Program", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 7 de julio de 1981, p. 1.
Feinstein, Selwyn, "Labor Letter: Company Sports Teams Often Are Winners, but a Fumble Can Be Expensive", en *The Wall Street Journal*, edición del medio oeste, 30 de septiembre de 1986, p. 1.
Foust, Dean, "Stepping into the Middle of OSHA's Muddle", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 53.
Garland, Susan B., "A New Chief Has OSHA Growling Again", en *Business Week*, 20 de agosto de 1990, p. 57.
Gleckman, Howard, Susan B. Garland y Paula Dwyer, "Social Security's 'Dirty Little Secret'", en *Business Week*, 29 de enero de 1990, pp. 66-67.
Greenman, Rusell L. y Erick J. Schmertz, *Personnel Administration and the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1972, p. 129.
Gustman, Alan L. y Thomas L. Steinmeier, "Changing the Social Security Rules for Work After 65", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 733-745.
"HRM Update: Safety Stars", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 22.
Kaplan, Philip, "Unemployment Taxes Are Variable, Controllable Expenses Which Employers Must Recognize as Growing Profit Drain", en *Personnel Journal*, abril de 1976, pp. 170-172, 184-185.
Korety, Gene y Rochelle Shoretz, "The Upside of America's Population Upsurge", en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, p. 20.
Koretz, Gene, "Does Better Workers' Comp Mean Longer Absences?", en *Business Week*, 28 de enero de 1991, p. 22.
Kushner, Gary B. y Gina Williams, "COBRA: Answers to the Most-Asked Questions", en *Legal Report*, otoño de 1990, pp. 1-8.
Laabs, Jennifer J., "Steelcase Slashes Workers' Comp costs", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 72-87.
Lees-Haley, Paul R., "How to Detect Malingerers in the Workplace", en *Personnel Journal*, julio de 1986, pp. 106, 108, 110.
Lesly, Elizabeth, "Good-Bye Mr. Dithers", en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 52.

Levinson, Marc y Andrew Murr, "Getting Back to Business", en *Newsweek*, 31 de enero de 1994, pp. 35-36l. Véase también Ronald Grover, "How Workers' Comp Could Get Mangled", en *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, p. 44.

Main, Jeremy, "When Accidents Don't Happen", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1982, p. 62.

Mandel, Michael J., "From New Deal to Raw Deal", en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 68-69.

"More Workers' Compensation Claims for Stress, Costs Rising", en *Resource*, diciembre de 1989, p. 19.

Occupational Safety and Health Act of 1970.

"OSHA Cities Chrysler Corporation for 182 Alleged Willful Violations, Proposes $910 000 in Penalties", en *News*, U.S. Department of Labor, 5 de noviembre de 1986, pp. 1-2.

Pérez, Robert C., "Let Social Security Earn More Money", en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. F13.

Presley Nobel, Barbara, "Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11.

Roush, Chris, "Making Workers' Comp Work", en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, p. 114.

"Samsonite Corp. Agrees with OSHA to Provide Comprehensive Ergonomics Program in Denver Plant; Pay $495 000 in Fines", *News Release*, U.S. Department of Labor, 2 de febrero de 1993, p. 1. Véase también Michele Galen *et al.*, "Repetitive Stress: The Pain Has Just Begun", en *Business Week*, 13 de julio de 1992, p. 142ff; "Office Technology: Key Decisions", en *The Economist*, 3 de abril de 1993, pp. 78-79, y Barbara Kantrowitz y Rebecca Crandall, "Casualties of the Keyboard", en *Newsweek*, 20 de agosto de 1990, p. 57.

Samuelson, Robert J., "Will Reform Bankrupt Us?", en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 50.

"San Francisco Has Nation's Sole VDT Law", en *The Miami Herald*, 28 de diciembre de 1990, p. 10A.

Saporito, Bill, "The Most Dangerous Job in America", en *Fortune*, 31 de mayo de 1993, p. 131.

Schine, Eric y Dori Jones Yang, "Workers' Comp Goes under the Knife", en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, p. 90.

Susser, Peter A., "Criminal Prosecution for Workplace Safety Problems", en *Personnel Administrator*, julio de 1986, pp. 34, 36, 38.

Weaver, Craig S., "Should Workers Be Paid to Strike?", en *Personnel Administrator*, junio de 1988, pp. 108-111.

CAPÍTULO 15

Arnold, William y Lynne McClure, *Communication Training & Development*, Harper & Row, Nueva York, 1989.

Belzer, Michael H., "An American Version of Co-Determination", en *Industrial Relations Research Association Dialogues*, noviembre de 1993, pp. 1-2.

Carter, Carla C., *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, AMACOM, Nueva York, 1994, p. 25.

Copenhaver, Lisa y Robert H. Guest, "Quality of Work Life: The Anatomy of Two Successes", en *National Productivity Review*, invierno de 1982-1983, p. 5.

Dumaine, Briane, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.

"Ergonomics" (adaptado de *Ergonomics Handbook*, de IBM Corporation), *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 95-101.

Fisher, Anne B., "GM Is Tougher Than You Think", en *Fortune*, 10 de noviembre de 1986, p. 58.

Ford, Robert C. y Frank S. McLaughlin, "Employee Assistance Programs: A Descriptive Survey of ASPA Members", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1981, pp. 29-35.

Hill, David, "Employee Assistance Programs: The Helping Hand That's Good for All", en *Corporate Fitness and Recreation*, octubre-noviembre de 1982, pp. 43-49.

Hoerr, John, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, "Management Discovers the Human Side of Automation", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75.

Hutchins, Dexter, "The Drive to Kick Smoking at Work", en *Fortune*, 15 de septiembre de 1986, pp. 42-44.

Hymowitz, Carol, "Spread the Word: Gossip Is Good", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de octubre de 1988, p. B1. Véase también Alan Zaremba, "Working with the Organizational Grapevine", en *Personnel Journal*, julio de 1988, pp. 38-42.

Kapstein, Jonathan y John Hoerr, "Volvo's Radical New Plant: 'The Death of the Assembly Line'?", en *Business Week*, 28 de agosto de 1989, pp. 92-93.

Krueger, Alan B., "The Evolution of Unjust-Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660.

Lawler III, Edward E. y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", en *Industrial Relations*, octubre de 1967, pp. 20-28. Véase también Lyman W. Porter y Edward E. Lawer III, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, Illinois, 1968.

Moss Kanter, Rosabeth, "The New Workforce Meets the Changing Workplace: Strains, Dilemmas, and Contradictions in attempts to Implement Participative and Entrepreneurial Management", en *Human Resource Management*, vol. 25, núm. 4, 1986, pp. 515-537.

O'Reilly, Brian, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 52.

"Moving beyond Assembly Lines", en *Business Week*, 27 de julio de 1981, pp. 87-90.

Presley Noble, Barbara, "Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11. Véase también Steve Gunderson, "NLRB Muddies Regulatory Waters", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1o. de febrero de 1993, p. A10.

Rothfeder, Jeffrey, Michele Galen y Lesa Driscoll, "Is Your Boss Spying on You?", en *Business Week*, 15 de enero de 1990, pp. 74-75.

Rout, Lawrence, "Hyatt Hotels' Gripe Sessions Help Chief Maintain Communications with Workers", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1981, p. 25.

Ruch, William A. y William B. Werther Jr., "Productivity Strategies at TRW", en *National Productivity Review*, primavera de 1983, p. 116.

Salt, Heather *et al.*, "Confidentiality about Health Problems at Work", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 4, pp. 10-14. Véase también Heather Salt y Simon Callow, "AIDS Prevention and Work-Based Counseling", en *Conseling Today*, vol. 4, núm. 2, 1992, pp. 11-14.

Shaw, Gaylord, "NASA Managers Broke Oldest Rule in the Book", en *Los Angeles Times*, 10 de junio de 1986, p. 1.

Sheibar, Paul, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 66-71.

Siwolop, Sana, "Making the Assembly Line Easier on the Joints", en *Business Week*, 12 de mayo de 1986, p. 67.

St. John, Walter D., "Successful Communications between Supervisors and Employees", en *Personnel Journal*, enero de 1983, p. 73.

Sterling Livingston, J., "Pygmalion in Management", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1969, pp. 81-89.

Stevens, George D., "Understanding AIDS", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, pp. 84-88.

Stodghill II, Ron, "Managing AIDS", en *Business Week*, 1o. de febrero de 1993, pp. 48-52.

Stodghill, Ron *et al.*, "Why AIDS Policy Must Be a Special Policy", en *Business Week*, 1o. de febrero de 1993, pp. 53-54.
Trost, Cathy, "Labor Letter: Major Changes Put Demands on Corporate Communicators", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de mayo de 1986, p. 1.
Werther, William B. Jr., y William A. Ruch, "Chief Productivity Officer", en *National Productivity Review*, otoño de 1985, pp. 397-410.
Werther Jr., William B., "Job 1' at Ford: Employee Cooperation", en *Employee Relations*, vol. 7, núm. 1, 1985, pp. 10-16.
Werther Jr., William B., "Out of the Productivity Box", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1982, p. 56.
Werther Jr., William B., "Productivity Improvement through People", en *Arizona Business*, febrero de 1981, pp. 14-19.
Werther Jr., William B., "Quality Circles: Key Executive Issues", en *Journal Contemporary Business*, vol. 11, núm. 2, sin fecha, pp. 17-26. Véase también Frank Shipper, "Quality Circles Using Small Group Formation", en *Training and Development Journal*, mayo de 1983, p. 82.
"Workplace Issues", en *Inc.*, marzo de 1990, p. 91.

CAPÍTULO 16

Baker, Stephen, Geri Smith y Elizabeth Weiner, "The Mexican Worker", en *Business Week*, 19 de abril de 1993, pp. 84-92.
Baker, Steven y Thomas Buell, "Buddy-Buddy at the Steel Smelter", en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 26.27.
Berstein, Irving, *A History of the American Worker, 1933-1941: Turbulent Years*, Houghton Mifflin, Boston, 1971, p. 332.
Bohlander, George W. y William B. Werther Jr., "The Labor-Management Reporting and Disclosure Act Revisited", en *Labor Law Journal*, septiembre de 1979, pp. 528-589.
Bohlander, George W., "Fair Representation: Not Just a Union Problem", en *Personnel Administrator*, marzo de 1980, pp. 36-40, 82.
Bohlander, George W., "How the Rank and File Views Local Union Administration: A Survey", en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1982, p. 232.
Bureau of National Affairs, *Basic Patterns in Union Contracts*, Washington, D.C., 1975, p. 37.
Caldwell, Phillip, "Policy Letter 13-14, Subject: Employee Involvement", Ford Motor Company (documento interno), 5 de noviembre de 1979, p. 1. Véase también Denise Tanguay y Gregory E. Huszczo, *Forging a Partnership through Employee Involvement: The Case of the GM Hydra-Matic Willow Run Plant and UAW Local 735 Joint Activities*, Department of Labor, Washington, D.C., 1988.
Commons, John R. *et al., History of Labor in the United States*, Mcmillan, Nueva York, 1918. Véase también A.H. Raskin, "From Sitdowns to Solidarity", en *Across the Board*, diciembre de 1981, pp. 22-25.
Cutcher-Gershenfeld, Joel, Robert B. McKersie y Kristen R. Wever, *The Changing Role of Union Leaders*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.
Dole, Elizabeth, "Facing Tomorrow Together", en *Labor Relations Today*, mayo-junio de 1990, p. 1.
Dunlop, John T., *Industrial Relations Systems*, Henry Holt, Nueva York, 1958, pp. 7-8. Véase también J.W. Miller Jr., "Power, Politics, and the Prospects for Collective Bargaining: An Employer Viewpoint", en Stanley M. Jacks (editor), *Issues in Labor Policy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1971, pp. 144-157.

"Emerson Electric: High Profits from Low Tech", en *Business Week*, 4 de abril de 1983, p. 60.

Farish, Phil, "HRM Update: New-Style Pact", en *Personnel Administrator*, octubre de 1988, p. 12.

Gideon, Thomas F. y Richard B. Peterson, "A Comparison of Alternate Grievance Procedures", en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1979, pp. 222-233. Véase también "The Antiunion Grievance Play", en *Business Week*, 12 de febrero de 1979, pp. 117-120; George W. Mauer y Jeanne Flores, "From Adversary to Advocate", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, pp. 53-58.

Gilmour, Allan D., "Union-Management Cooperation", en *Labor Law Journal*, agosto de 1992, pp. 513-517.

Gompers, Samuel, *Labor and the Common Welfare*, Books for Libraries Press, Freeport, Nueva York, 1919.

Graham, Harry y Brian Heshizer, "The Effect of Contract Language on Low Level Settlement of Grievances", en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 427-432.

"In Wildcat Strikes, Court Rules: Union Leaders Safe from Discipline", en *Resource*, mayo de 1983, pp. 1, 10. Véase también David P. Swinehart y Mitchell A. Sherr, "A Systems Model of Labor-Management Cooperation", en *Personnel Administrator*, 1o. de abril de 1986, p. 87.

Irvin Jr., John S., "Why Do We Need a Labor Board?", en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 387-395.

Kilborn, Peter T., "Labor Seeking to Reverse Decline, Turns to Hungry Young Organizers", en *The New York Times*, edición nacional, 3 de junio de 1993, p. A10. Véase también Agis Salpukas, "Labor's Showdown at Federal Express", en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, pp. 3-1, 3-6.

Kirkpatrick, David, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 66.

Kochan, Thomas A. y Joel Cutcher-Gershenfeld, *Institutionalizing and Diffusing Innovations in Industrial Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.

Koretz, Gene, "Why Unions Thrive Abroad", en *Business Week*, 10 de septiembre de 1990, p. 26. Véase también "Germany Labours On", en *The Economist*, 23 de enero de 1993, pp. 63-64.

Kuruvilla, Sarosh *et al.*, "Union Participation in Japan: Do Western Theories Apply?", *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1990, pp. 374-387.

"Labor's Marriage of Convenience", en *Business Week*, 1º de noviembre de 1982, pp. 28-29.

"Law Prohibits Employer-Created Committees", en *Bulletin* (de Godwins Book & Dickenson), agosto de 1993, pp. 1-3.

Lehmann McIntosh, Phyllis, "Labor Compact Key to New Employee-Management Partnership at Dayton Power and Light", en *Labor-Management Cooperation Brief*, enero de 1988, pp. 1-7.

Levinson, Marc y Farai Chideya, "One for the Rank and File", en *Newsweek*, 19 de julio de 1993, p. 38.

"Management vs. Labor", en *ISR Newsletter*, otoño de 1982, p. 3.

Mesch, Debra J. y Dan R. Dalton, "Unexpected Consequences of Improving Workplace Justice: A Six-Year Time Series Assessment" en *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, 1992, pp. 1009-1114. Véase también William B. Werther Jr., "Reducing Grievances through Effective Contract Administration", en *Labor Law Journal*, abril de 1974, pp. 211-216.

National Center on Productivity and Quality of Working Life, *Recent Initiatives in Labor-Management Cooperation*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1976.

"NLRB Complaint Blames Football Owners", en *AFL-CIO News*, 30 de octubre de 1982, p. 8.

Nulty, Peter, "Look What the Union Want Now", en *Fortune*, 8 de febrero de 1993, pp. 128-133.

Oravec, John R., "NAFTA Sells Out American Families", en *AFL-CIO News*, 20 de septiembre de 1993, pp. 1, 9.

Perlman, Selig, *A Theory of the Labor Movement*, Macmillan, Nueva York, 1928.

Peterson, Richard B., Thomas W. Lee y Barbara Finnegan, "Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns", en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 370-381.

Presley Noble, Barbara, "Worker-Involvement Program Violates Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, 8 de junio de 1993, p. A-11.

Richardson, Reed C., *American Labor Unions: An Outline of Growth and Structure*, 2a. edición, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, Nueva York, 1970, p. 19.

Salwen, Kevin G., "Labor Letter: Is the Glass 89% Empty or 11% Full? Assessments Vary on the Future of Unions", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 21 de septiembre de 1993, p. A1.

Salwen, Kevin G., "What, Us Worry? Big Unions' Leaders Overlook Bad News, Opt for Status Quo", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. B6.

Sayles, Leonard y George Strauss, *The Local Union*, Harcourt, Brace & World, Nueva York, 1967.

Shore, Richard, "Regaining the Productive Edge", en *Labor Relations Today*, septiembre-octubre de 1989, pp. 1-2.

St. John, Donna, "A Unique Labor-Management Partnership Has Made Dade County Public Schools a Model in Education Reform", en *Labor-Management Cooperation Brief*, junio de 1989, pp. 1-7.

Stagner, Ross y Hjalmar Rosen, *Psychology of Union-Management Relations*, Wadsworth, Belmont, California, 1965, pp. 110-111.

Stepp, John R., "Making Public Service Work Better", en *Labor Relations Today*, abril-mayo de 1989, p. 1. Véase también Jan Abott, "New Approaches to Collective Bargaining and Workplace Relations: Do They Work?", en *Readings on Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1990.

Tannenbaum, Frank, *The Labor Movement: Its Conservative Functions and Consequences*, Knopf, Nueva York, 1921.

Tasini, Jonathan y Jim Hurlock, "Big Tries the Soft Sell", en *Business Week*, 13 de octubre de 1986, p. 126. Véase también Cathy Trost, "Rejuvenating Organized Labor is the Aim of a Three-State Pilot Project", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1986, p. 1; "Unions Must Adapt, Labor Leader Says", en *Resource*, octubre de 1986, p. 7, y Cathy Trost, "What They Preach to Cut Health-Care Costs", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de agosto de 1986, p. 1.

U.S. Department of Labor, *Labor-Management Cooperation: 1989 State-of-the-Art Symposium*, Washington, D.C., 1989. Véase también Steve Donahue, "New Ways to Divide the Pay Pie", en *Labor Relations Today*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1-2; Allan D. F. Gilmour, "Union-Management Cooperation", en *Proceedings of the 1992 Spring Meeting*, Industrial Relations Research Association, 6-9 de mayo de 1992, pp. 513-517.

Uchitelle, Louis, "Stop the Line in Decatur", en *The New York Times*, 13 de junio de 1993, pp. 3-1, 3-6.

Weinberg, Edgar, "Labor-Management Cooperation: A Report on Recent Initiatives", *Monthly Labor Review*, abril de 1976, p. 3. Véase también David C. Mowery y Bruce E. Henderson, *The Challenge of New Technology to Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1989.

Werther Jr., William B. y Harold C. White, "Cost Effective Arbitration", en *MSU Business Topics*, verano de 1978, pp. 59-64. Véase también Mollie H. Bowers, "Grievance-Mediation: Another Route to Resolution", en *Personnel Journal*, febrero de 1980, pp. 132-136, 139.

CAPÍTULO 17

Berry, Dean F., *The Politics of Personnel Research*, Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1967.

Biles, George E. y Randall S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resource Practices: Auditing the Effectiveness of the Human Resource Function*, American Society for Personnel Administration, Alexandria, Virginia, 1986.

Crispell, Diane, "Workers in 2000", en *American Demographics*, marzo de 1990, p.36.

Doyle, Frank P., "People-Power: The Global Human Resource Challenge for the '90s", en *Columbia Journal of World Business*, verano de 1990, p. 45.

Dreyfuss, Joel, "Get Ready for the New Work Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 165-181.

Ellig, Bruce R., "Improving Effectiveness through an HR Review", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 56-63.

Farrell, Christopher, Michael J. Mandel, Bill Javestski y Stephen Baker, "What's Wrong?", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 55.

Fraze, James y Martha I. Finney, "Employee Rights between Our Shores" en *Personnel Administrator*, marzo de 1988, pp. 50-54.

Goddard, Robert W., "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, p. 68.

Greengard, Samuel, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.

Hansen, Edward L., "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase también Allen I. Kraut, "Some Lessons on Organizational Research Concerning Work and Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 109-118.

Hansson, Robert O., Nancy D. Smith y Pamela S. Mancinelli, "Monitoring the HR Job Function", en *HRMagazine*, febrero de 1990, pp. 76-78.

Hooper, John A., Ralph F. Catalanello y Patrick L. Murria, "Showing Up the Weakest Link", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, p. 53.

Ingrassia, Michele y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.

Kiechel III, Walter, "The Art of the Exit Interview", en *Fortune*, 13 de agosto de 1990, pp. 114-115.

Lievertz, Alfred H., "Developing Your Functional Fingerprint", en *Personnel Administrator*, enero de 1987, pp. 61-65.

Millar, Jeff y William B. Werther Jr., "An American perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Second Decade", en *EAP Internacional*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18.

Naisbitt, John y Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*, William Morrow, Nueva York, 1990, p. 534.

"New BNA Report Details Changes in Work Patterns", en *Resource*, diciembre de 1986, p. 3.

O'Reilly, Brian, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 52-66.

"Pace of Change Is Challenge for HRM, Analyst Says", en *Resource*, octubre de 1986, p. 4.

Pasqualetto, Joe, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84-89. Véase también Morton E. Grossman y Margaret Magnus, "The Growing Dependence on HRIS", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 53-59.

Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Nueva York, 1982.

Positioning Corporate Staff for the 1990s, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1986, p. 9.

Schiller Myers, Phyllis y Donald W. Myers, "AIDS: Tackling a Trough Problem Through Policy", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, pp. 95-108, 143.

Sherman, Stratford, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, p. 56.

Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 90.

Southard, Betty, Wayne E. Barlow y D. Diane Hatch, "Employers Must Notify Employees of Plant Closure", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, p. 22.

State Farm Insurance Companies, *Operation Understanding*, Bloomington, Illinois, abril-mayo de 1983, p. 1.

Stroh, Meter y Wynne W. Millar, "HR Professionals Should Thrive on Paradox", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, p. 132.

Tsui, Anne S., "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", en *Human Resource* Management, primavera de 1987, pp. 35-69.

"U.S. Comp Worth Hill Draws FIRE in Hearing", en *Resource*, mayo de 1987, pp. 1, 9.

Walter, James W., "Human Resource Roles for the '90s", en *Human Resource Planning*, vol. 12, núm. 1, 1989, pp. 55-61.

Whitaker, Shimko Barbara, "All Managers Are HR Managers", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 67-68, 70.

Índice analítico

A

Academy of Management Perspectives, 343
Acción disciplinaria, 453
Acrónimo PESTE, 126
Actitud, encuestas de, 451
Actitudes de la comunidad, 143
Actividades de la administración de capital humano, 11
Acuerdo de Complementación Económica con México, 6
Administración
  científica del personal, 37
  de capital humano
    a escala internacional, 33, 61
    actividades de la, 11
    auditoría de la, 494
    desafío básico de la, 23
    desventajas del outsourcing en la, 195
    modelo de sistemas de la, 22
    objetivos corporativos de la, 10
    objetivos funcionales de la, 10
    objetivos personales de la, 10
    objetivos sociales de la, 10
    propósito de la, 11
    ventajas del outsourcing en la, 194
  del capital humano, propósito de la, 58
  estratégica de capital humano, 6
Adquisición o fusión de una empresa, 60
Agencias
  de empleos, 169
    temporales, 173
  de headhunters, 192
Alianza estratégica, 59
Alto nivel de especialización, 117
Alva Edison, Thomas, 252
Ambiente, 225
  externo a la empresa, 40
América Móvil, 138
América Telcom, 138
Análisis
  de mercados laborales, 142
  de nuevas operaciones, 131
  de puestos, 91
    desarrollo del cuestionario de, 93-96
  estadísticos, 131
  y planeación de presupuestos, 131
Analistas de puestos, 91
Ansiedad de principiante, 226
Aplicación de exámenes, 202
Aportaciones de la administración de capital humano, 51
Apoyo
  de los directivos de la empresa, 297
  del jefe inmediato, 284
Aprendizaje
  comparado con especialización, 116
  curva de, 261
  mediante la práctica, 271
Arbitraje
  concepto de, 477
  de asesoría, 477
  de compromiso, 477
Asesoría
  al personal, 452
  profesional, 287
    proceso de, 290
Asociación de Gerentes Temporales del Reino Unido, 238
Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones, 395
Asociaciones profesionales, reclutamiento en las, 172
Aspectos legales de la información, 106
Assesment center, 329
Atrición, concepto de, 245
Auditoría
  de conflictos, 504
  de la actual fuerza de trabajo, 134
  de la administración de capital humano, 494
  de la estrategia corporativa, 493
  de los recursos de capital humano, 491
  del nivel de satisfacción del personal, 496
  informe de, 507
Auditorías
  de la compensación, 504
  del capital humano, 135
Aula Virtual del Exportador, 265

Ausencias temporales, 243
Autoaprendizaje programado, 269
Autoevaluación, 288
Autoevaluaciones, 323
Autoridad
  corporativa, concepto de, 18
  corporativa en la empresa, implicación de la, 19
  funcional, 19
  lineal, concepto de, 18
Aviso de empleo, 167
Ayuda educativa, 400

B

Bajo nivel de especialización, 117
Banco del Ahorro y Servicios Financieros (Bansefi), 383
Banco Mundial, 32
Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), 265
Bank of America, 23
Base de datos, organización de la, 107
Becker, Gary S., 9
Benchmarking, 307, 497
Bitácora de empleados, 97
Bonos de productividad, 373
Bloque socialista, disolución del, 45
Burger King, 60
Business Management, 324

C

Cadbury Schwepes, 80
Calentamiento global, 7, 47
Calidad del clima laboral, 438
Cambios
  culturales, 45
  demográficos de la población latinoamericana, 44
  ecológicos, 46
  económicos, 45
  en el rol de la mujer en el trabajo, 42
  políticos, 45
  tecnológicos, 45
Candidatos, costo de identificar, 159
Capacitación, 252
  de instrucción directa sobre el puesto, 266
  de los evaluadores, 332
  en laboratorios, 270
  enfoques de evaluación para, 259
  especializada, 256
  evaluación de las necesidades de, 257, 258
  evaluación de un proceso de, 272
  general, 256
  sistemas tradicionales de, 266-271
  técnicas contemporáneas de, 264-266
Capelli, Peter, 20
Capital humano
  a escala internacional, administración de, 33, 61
  actividades de la administración de, 11
  aportaciones de la administración de, 51
  auditoría de la administración de, 494
  auditoría de los recursos de, 491
  certificación del administrador de, 51
  concepto de, 9
  de la organización, valor del, 9
  desafío básico de la administración de, 23
  desventajas del outsourcing en la administración de, 195
  director de, 16
  enfoque del, 9
  estructura del departamento de, 63
  exceso en la oferta interna de, 145
  internacional, planeación del, 139
  modelo de sistemas de la administración de, 22
  objetivo del administrador del, 51
  objetivos corporativos de la administración de, 10
  objetivos funcionales, de la administración de, 10
  objetivos personales de la administración de, 10
  objetivos sociales, de la administración de, 10
  obligación del administrador de, 6
  oferta externa de, 134
  oferta interna de, 134
  planeación del, 124
  principal desafío de los administradores de, 7
  propósito de la administración de, 11, 58
  ventajas del outsourcing en la administración de, 194
Capital intelectual, 233
  concepto de, 5
Características
  de un candidato deseable, principales, 213
  individuales del puesto, 96
Carrera(s)
  académica, 282
  en punto muerto, 290
  individual, desarrollo de la, 291
  plan de vida y, 297
  profesional, 282
    planeación de la, 282
    ventajas de la, 285
Categorías de puestos, 358
Center for Human Resources de Wharton, 20

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, 69
Centros de evaluación, 325
Certificación del administrador de capital humano, 51
Círculos de calidad, 442
Cisco Systems, 240
Codeterminación
  concepto de, 444
  principio de la, 65
Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 275, 412
Comisiones, 375
Compañías de ubicación de profesionales (headhunters), 170
Compatibilidad con la cultura y las prácticas del país, 70
Compensación
  basada en unidades, 373
  concepto de, 342
  directa, 343
  indirecta, 343, 388
  no tradicional, objetivos de la, 370
  por conocimientos especializados, 377
  por desempleo, 416
Competencia, definición de, 104, 199
Competencias
  selección por, 199
  técnicas de identificación de, 104
  ventajas de la identificación de, 104
Comunicación
  ascendente, 449
  descendente, 448
  lateral, 449
  no verbal, 448
Comunicaciones con el personal, sistema de, 447
Comunidad Económica Europea, 444
Concepto de
  arbitraje, 477
  atrición, 245
  autoridad corporativa, 18
  autoridad lineal, 18
  capacitación, 252
  capital humano, 9
  capital intelectual, 5
  codeterminación, 444
  compensación, 342
  desarrollo profesional, 252
  disciplina, 453
  downsizing, 76
  e-learning, 233
  empowerment, 109
  ergonomía, 111, 444
  insourcing, 192
  offshoring, 171
  outsourcing, 76
  productividad, 8
  razón de selección, 198
  realimentación, 22
  sindicato, 462
  sistema, 20
  transferencia, 241
Condiciones
  de trabajo, 101
  sociales en que opera la empresa, 157
Conferencias y videoconferencias, 268
Confiabilidad de las pruebas, 202
Conflictos, manejo de, 475
Conocimiento(s)
  de las oportunidades, 284
  especializados, compensación por conocimientos, 377
  impartidos, 272
Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer), 104
Contexto
  cibernético, 233
  cultural, 62
Contracción demográfica, 43
Contratación
  de personal local, 66
  internacional, políticas de, 161
  políticas de, 161
Contratar, decisión de, 217
Contrato de trabajo, terminación del, 454
Corporación Clarian Health, 216
Costo
  de identificar candidatos, 159
  de reclutamiento, fórmula del, 159
Creación de un ambiente de confianza, 211
Cuadros de reemplazo potencial, 134
Cuestionarios por medios electrónicos, 97
Cultura corporativa, 226
Curva de aprendizaje, 261
Curvas de madurez, 375

D

Decisión de contratar, 217
Dedicación profesional, 213
Definición
  de capacitación, 253
  de competencia, 104, 199

de desarrollo, 253
de etnocentrismo, 312
de incentivo, 368
del plan de carrera, 286
Deforestación, 46
Delegación
de facultades de decisión. *Véase* Empowerment
de funciones, 15
Democracia
industrial, 444
laboral, 441
Departamento de
capital humano, sistemas de información, 49
reclutamiento, responsabilidad del, 17
Departamentos de bienestar, 36
Desafío
básico de la administración de capital humano, 23
lingüístico, el, 79
Desafíos
de carácter personal, 511
externos para la empresa, 40-47
internos de la empresa, 47-50
Desarrollo
a largo plazo del capital humano, 271
de la carrera individual, 291
del cuestionario de análisis de puestos, 93-96
profesional, 70, 252, 291-298
Disciplina
concepto de, 453
correctiva, 453
preventiva, 453
progresiva, 455
Descripción
de puestos, 99
elementos básicos en una, 99
realista del puesto, 217
Desempeño
en el puesto, 102
mediciones del, 308
mediciones objetivas del, 309
mediciones subjetivas del, 309
observación directa del, 309
observación indirecta del, 309
parámetros del, 307
profesional, realimentación del, 297
sistema de evaluación del, 302
ventajas de la evaluación del, 303
Desempleo estructural, 173
Desventajas del outsourcing en la administración de capital humano, 195
Días
discrecionales, 396
festivos, 397
Dickens, Charles, 65
Director de
capital humano, 16
relaciones industriales, 18
Diseño de puestos, programa de análisis y, 91
Disney Corporation, 227
Disolución del bloque socialista en Europa, 45
Disonancia cognoscitiva, 228
Distribución
de puntos, método de, 322
forzosa, método de, 320
Diversidad en el puesto, 113
Diversos tipos de entrevista, 206-209
Documentos migratorios, verificación de, 216
Downsizing, concepto de, 76, 244
Drucker, Peter, 324

E

e-learning, 231
concepto de, 233
Economía global, 4
Economías de escala, 76
Educación
a distancia, 265
laboral, 256
Elemento común de toda organización, el ser humano como, 5
Elementos
básicos en una descripción de puestos, 99
conductuales del puesto de trabajo, 113-115
de un programa formal de inducción, 234
organizativos de un puesto, 110
Empleado
evaluación del desempeño del, 12
proceso de expatriación del, 69
Empleados
eventuales, 173
referencias de otros, 166
retención de, 163
Empleo
aviso de, 167
ferias de, 173
Empleos
agencias de, 169
temporales, agencias de, 173

Empowerment, 113
Empresa
  adquisición o fusión de una, 60
  apoyo de los directivos de la, 297
  condiciones sociales en que opera la, 157
  desafíos internos de la, 47-50
  en coinversión. *Véase* Joint ventures
  reclutamiento mediante la página web de la, 164
Empresas multinacionales, 59
Encuesta de Expectativas del Empleo Manpower, 131
Encuestas de actitud, 451
Enfoque(s)
  activo, 285
  administrativo, 26
  de convencimiento, 333
  de demostración práctica, 202
  de diálogo, 333
  de evaluación comparativa, 320
  de evaluación para capacitación, 259
  de evaluación por objetivos, 499
  de los recursos humanos, 26
  de sistemas, 26
  de solución de problemas, 333
  del capital humano, 9
  estratégico, 26
  mecánico del proceso de diseñar puestos, 110
  proactivo, 26
  racional, 202
  retrospectivo de logros, 498
Enriquecimiento del puesto de trabajo, 118
Entidades gubernamentales para reclutamiento, uso de, 168
Entorno. *Véase* Ambiente
Entrevista
  con el supervisor, 217
  de grupo, 206
  de selección, 205
  de solución de problemas, 207
  finalización de la, 211
  individual, 206
  por competencias, 208
Entrevistado, evaluación, 211
Entrevistador, errores del, 212
Entrevistas
  conductuales, 207
  de evaluación, 333
  de tensión, 207
  directas, 96
  en ubicaciones geográficamente distantes, 209
  estructuradas, 207
  mixtas, 207
  no estructuradas, 206
Equipos autodirigidos de trabajo. *Véase* Grupos autónomos de trabajo.
Ergonomía, concepto de, 111, 444
Error por tendencia al promedio, 311
Errores del
  entrevistado, 213
  entrevistador, 212
Escala gráfica, método de, 327
Escalas
  de calificación conductual, 318
  de puntuación, 313
  gráficas
    continuas, 327
    discontinuas, 327
    semicontinuas, 327
Especialización
  alto nivel de, 117
  aprendizaje comparado con, 116
  bajo nivel de, 117
  productividad comparada con, 115
  rotación de personal comparada con, 116
  satisfacción comparada con, 115
Especificación de puesto, 101
Estabilidad emocional, 213
Estrategia corporativa, auditoría de la, 493
Estructura
  de la compensación, 357
  del departamento de capital humano, 63
Estudio de casos, 269
Etapas de una entrevista, 209-211
Etnocentrismo, definición de, 312
Evaluación
  centros de, 325
  comparativa, enfoques de, 320
  de las necesidades de capacitación, 257, 258
  de un proceso de capacitación, 272
  del desempeño, 302
    del empleado, 12
    sistema de, 302
    técnicas de, 313-322
    ventajas de la, 303
  del entorno, 288
  del entrevistado, 211
  en grupos, 320
  médica, 217
  práctica, 305
  360º, 327

Evaluadores, capacitación de los, 332
Evaluaciones
  de puestos, 347
  psicológicas, 325
Exaltación del alter ego, 319
Exámenes
  aplicación de, 202
  validación de, 202
Exceso en la oferta interna de capital humano, 145
Expectativas
  culturales, 112
  sociales, 113
Experiencia internacional, 294
Expertos, grupos de, 97
Explosión
  del conocimiento, 252
  demográfica, 43
Extrapolación, 130

F

Factores
  claves externos, 125
  de la fuerza de trabajo, 129
  para que las personas se desempeñen profesionalmente, 284
  psicosociales en el trabajo, 423
  que afectan el reclutamiento, 158
Familia de puestos, 107, 287
Farmacias Doctor Simi, 60
Fascículos de instrucción programada, 270
Fenómeno de
  la globalización,32
  Pigmalión, 441
Ferias de empleo, 173
Finalización de la entrevista, 211
Financial Times, 238
Financiamiento creativo, 382
Flexibilidad, 285
Flujo del trabajo, 111
Fogoncito, 60
Fórmula
  de la razón de la selección, 199
  del costo de reclutamiento, 159
Formularios de solicitud de empleo, 176
Franquicia, 60
Fuerza de trabajo
  heterogénea, 43
  homogénea, 43
Función del departamento de recursos humanos, 437

G

Gastos de transferencia internacional, 74
General Electric, 61, 240
General Mills, 240
Gerente
  de capacitación y desarrollo, 18
  de compensaciones, 18
  de reclutamiento, 18
  operativo, 18
Google, 14
Googlepex, 14
Gráficas de reemplazo, 139
Gráfico de necesidad de personal, 132
Gran Depresión, 38
Grupo Alfa, 296
  programa Delta de, 296
Grupo Carso, 138
Grupo Financiero Inbursa, 138
Grupo Sanborns, 138
Grupo Telvista, 138
Grupos
  autónomos de trabajo, 444
  de expertos, 97
  separaciones de, 244-245
Guarderías infantiles, 401

H

Habilidades del empleado, 111
Harvard Business Review, 124, 233
Heterogénea, fuerza de trabajo, 43
Homogénea, fuerza de trabajo, 43
Horarios flexibles, 398
Hoteles Holiday Inn, 60

I

Identificación
  de competencias, 103-105
  de la tarea, 113
  de talento, 152
  de tareas, 259
  del puesto, 93
Idoneidad, pruebas de, 202
Igualdad de oportunidades, 284
Implicación de la autoridad corporativa en la empresa, 19
Implicaciones éticas y sociales de la selección, 200

Incentivo, definición de, 368
Incentivos, 160
  a ejecutivos, 379
  comprobables contra el desempeño de la organización, 380
  de opción diferida a posibilidades de participación, 381
  no financieros, 377
Inclusión de nuevas tareas, 118
Incrementos(s)
  acelerado del nivel educativo, 44
  de la productividad, 8
  por méritos, 375
Indexación, 131, 361
Índice de
  avisos de solicitud de empleados, 157
  natalidad, reducción progresiva del, 44
Inducción
  de personal temporal, 238
  elementos de un programa formal de, 234
  profesional, 71
  responsabilidad de la, 232
Información
  aspectos legales de la, 106
  intercambio de, 211
Informe de auditoría, 507
Ingeniería industrial, 110
Insourcing, concepto de, 192
Instituciones educativas, reclutamiento en las, 172
Instituto de Formación Liverpool, 161
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), 414
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 414
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), 260
Instrucción programada, fascículos de, 270
Insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos, 145
Inteligencia
  o habilidad nata, 213
  validez de una prueba de, 202
Intercambio de información, 211
Interés del empleado, 284
Internacional
  administración de capital humano a nivel, 61
  gastos de transferencia, 74
  planeación del capital humano, 139
  políticas de contratación, 161
  reclutamiento, 174
Internacionales, prestaciones, 74
Internacionalización del personal, 79
Internalización, 234
Internet, 59, 79
Inventarios de capital humano, 135

J

Jefe inmediato, apoyo del, 284
Jerarquización de puestos, método de, 347
Job posting, 197
Joint venture, 59
Jubilación temprana, 395

L

Lealtad a la organización, 292
Legislaciones sobre seguridad social en América Latina, 39
Lista de verificación con valores, 315

M

Manejo
  de conflictos, 475
  del estrés laboral, 425
McClelland, David, 199
Mediciones
  del desempeño, 308
  estadísticas del desempeño, 497
  objetivas del desempeño, 309
  subjetivas del desempeño, 309
Médicos sin fronteras, 326
Mejora en la expectativa de vida, 44
Menú de prestaciones, 403
Mercados
  laborales, análisis de, 142
  nacionales semiabiertos, 45
  totalmente abiertos, 45
Meta4, 127
Método de
  clasificación de puestos, 347
  comparación por factores, 347, 348
  comparaciones pareadas, 322
  escala gráfica, 327
    forzosa, 320
    de puntos, 322
  establecimiento de categorías, 320
  jerarquización de puestos, 347
  registro de acontecimientos notables, 316
  selección forzada, 316
  verificación en el campo, 318

Métodos
de evaluación con base en el desempeño futuro, 322, 331
para la obtención de datos, 96-98
Migración
externa, 42
interna, 42
internacional, 44
Modelo de sistemas de la administración de capital humano, 22
Modelos de computadora, 131

N

Negociación colectiva, 471
Nivel
correcto de pago, 356
de las expectativas de los trabajadores, 112
educativo, incremento acelerado del, 44
estimado de ventas, 157
Niveles de desempeño en el puesto, 96, 102
Nonaka, Ikujiro, 233
Norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, 104
Nuevos empleados
programa de inducción para los, 228, 230-233
socialización de los, 230
tasa de rotación de, 228

O

Objetivo(s)
corporativos de la administración de capital humano, 10
de desempeño, 102
de la administración de la compensación, 344
de la compensación no tradicional, 370
de vida, 298
del administrador del capital humano, 51
del capital humano, 1
del puesto, 93
funcionales, de la administración de capital humano, 10
personales de la administración de capital humano, 10
sociales de la administración de capital humano, 10
Observación
directa, 98
del desempeño, 309
indirecta del desempeño, 309
Obsolescencia del personal, 273
Obstáculos de la productividad, 227-229
Obtención de datos, métodos para la, 96-98
Oferta
externa de capital humano, 134
interna de capital humano, 134
interna de recursos humanos, insuficiencia en la, 145
Office, 127
Offshoring, 192
concepto de, 171
Oportunidades de crecimiento, 294
Organigrama institucional, 91
Organización
de la base de datos, 107
lealtad a la, 292
personalidad de la, 50
valor del capital humano de la, 9
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 104
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 32, 77
Orientación
internacional, 71
local, 71
sobre las normas, políticas y características de la compañía, 71
Otras razones de separación, 245
Outsourcing, concepto de, 76

P

Parámetros del desempeño, 307
Participación
de los empleados, 441
en las utilidades, 368
Pasos de la selección de personal, 201-208
Pérdida de categoría, 242
Personal
auditoría del nivel de satisfacción del, 496
internacional, reubicación de, 66
local, contratación de, 66
pasos de la selección de, 201-208
reubicación de, 66
sistema de comunicaciones con el, 447
temporal, inducción de, 238
uso de Internet para reclutar, 164-166
Personalidad de la organización, 50
Plan de
acción, 298
seguimento del, 298
compra de acciones para los empleados, 382
jubilación, 394
vida y carrera, 297

Plan Improshare, 384
Plan Rucker, 384
Plan Scanlon, 384
Planeación
  de carrera, 283
    profesional, ventajas de la, 285
  de la sucesión, 137
  de los recursos humanos, 12
  del capital humano, 124
    internacional, 139
  estratégica del reclutamiento, 155
Planes de participación
  en la producción, 383
  en las utilidades, 383
Políticas de
  compensación, 160
  contratación, 161
    internacional, 161
  personal de la época colonial, 36
  promoción interna, 162
Pólizas de seguro
  de vida, 392
  por gastos médicos, 390
Potencial de promoción, 140
Prácticas laborales, 111
Prendamex, 60
Preparación del entrevistador, 210
Prestaciones
  fuera de horario de trabajo, 396-398
  internacionales, 74
Presupuestos, análisis y planeación de, 131
Primas de retiro, 393
Primera Guerra Mundial, 37
Principal desafío de los administradores de capital humano, 7
Principales
  características de un candidato deseable, 213
  indicadores macroeconómicos, 157
Principio de
  la codeterminación, 65
  participación, 262
  realimentación, 262
  relevancia, 262
  repetición, 262
  transferencia, 262
Principio de Peter, 239
Principios
  del aprendizaje humano, 261
  pedagógicos. *Véase* Principios del aprendizaje humano
Proceso de
  asesoría profesional, 290
  especialización, 110
  expatriación del empleado, 69
  repatriación del empleado, 75
Procter & Gamble, 124
Productividad
  bonos de, 373
  comparada con especialización, 115
  concepto de, 8
  incremento de la, 8
  obstáculos de la, 227-229
Profesional, realimentación del desempeño, 297
Profesionales de la administración de capital humano, 50
Programa
  de análisis y diseño de puestos, 91
  de inducción para los nuevos empleados, 228, 230-233
  Delta de Grupo Alfa, 296
  ERP, 90
  Meta4, 90
  SAP, 90
Programas
  de identificación de vacantes, 242
  de promoción de información sobre vacantes, 162
  de sugerencias, 450
  gubernamentales para reclutamiento, uso de, 173
Promoción
  con base en la antigüedad, 240
  interna, políticas de, 162
  laboral, 239
  por méritos, 239
Pronósticos
  de ventas y producción, 128
  formulados por expertos, 129
Propósito de la administración de capital humano, 11, 58
Proyección de tendencias, 130
Prudential Financial Group, 378
Prueba
  de inteligencia, validez de una, 202
  del polígrafo, 204
  validez concurrente de una, 203
  validez de las predicciones de una, 203
  validez del contenido de la, 203
  validez del desarrollo de la, 203
Pruebas
  confiabilidad de las, 202
  de carácter médico, 204
  de conocimientos, 204
  de desempeño, 204
  de idoneidad, 202

de respuesta gráfica, 204
psicológicas, 204
tipos de, 203
Puesto
características del, 96
de alta razón de selección, 198
de baja razón de selección, 198
de trabajo, elementos conductuales del, 113-115
descripción realista del puesto, 217
diversidad en el, 113
elementos organizativos de un, 110
especificación de, 101
identificación del, 93
niveles de desempeño en el, 96, 102
objetivo del, 93
requisitos del, 159
resumen del, 101
Puestos
análisis de, 91
analistas de, 91
categorías de, 358
desarrollo del cuestionario de análisis de, 93-96
elementos básicos en una descripción de, 99
enfoque mecánico del proceso de diseñar, 110
evaluaciones de, 347
método de clasificación de, 347
método de jerarquización de, 347
programa de análisis y diseño de, 91
técnica de rotación de, 117
técnicas para el rediseño de, 117-119

Q

Quejas
de carácter político, 475
imaginarias, 475
legítimas, 475

R

Razón de la selección
concepto de, 198
fórmula de la, 199
puesto de alta, 198
puesto de baja, 198
Realimentación, 115
concepto de, 22
del desempeño profesional, 297
Recepción preliminar de solicitudes, 201
Recurso del copy/paste, 319
Recursos
de capital humano, auditoría de los, 491
humanos
enfoque de los, 26
insuficiencia en la oferta interna de, 145
planeación de los, 12
sistema de información sobre, 23
uso eficaz de los, 7
uso eficiente de los recursos, 7
Reclutamiento
en Internet, sitios de, 165
en las asociaciones profesionales, 172
en las instituciones educativas, 172
externo, 153
factores que afectan el, 158
internacional, 67, 152, 154, 174
interno, 152
local, 154
mediante la página web de la empresa, 164
planeación estratégica del, 155
por promoción interna de puestos vacantes, 197
uso de entidades gubernamentales para, 168
uso de la publicidad para, 167
uso de programas gubernamentales para, 173
uso del outsourcing para, 170
Reducción
de personal, separación por, 244
progresiva del índice de natalidad, 44
Reemplazo
gráficas de, 139
resúmenes de, 139
Referencias
académicas, verificación de, 215
de otros empleados, 166
laborales, verificación de, 215
Reglamento interno de trabajo, 13
Relaciones industriales, 13, 38
Relevancia de la tarea, 114
Requisitos del puesto, 159
Responsabilidad
de la inducción, 232
del departamento de reclutamiento, 17
dual, 19, 26
Resumen
de responsabilidades, 101
del puesto, 101
Resúmenes de reemplazos, 139, 141
Retención de empleados, 163
Reubicación de personal, 66
internacional, 66

Reuniones abiertas, 450
Revolución Industrial, 36, 463
Revolución tecnológica, 40
Rotación de
  personal comparada con especialización, 116
  puestos, 267
Rumor, 450

S

Salarios mínimos, 345
SAP, 127
Satisfacción
  comparada con especialización, 115
  profesional, 284
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), 47
Secretaría de Planeación y Presupuesto, 157
Sector oficial, 47
Seguimento del plan de acción, 298
Segunda Guerra Mundial, 6, 38
Seguridad social, 412
Seguro Social, 413
Seguros
  de invalidez, 392
  de salud, 390
  odontológicos, 391
  oftalmológicos, 390
  psiquiátricos, 392
Selección
  concepto de razón de, 198
  de personal, 12
    pasos de la, 201-218
  fórmula de la razón de la, 199
  forzada, método de, 316
  implicaciones éticas y sociales de la, 200
  por competencias, 199
  puesto de alta razón de, 198
  puesto de baja razón de, 198
Sensibilidad cultural, 80
Separación
  de grupos, 244-245
  laboral, 242
  por despido individual, 243
  por jubilación, 243
  por reducción de personal, 244
  por renuncia, 243
Separaciones individuales, 243-244
Ser humano como elemento común de toda organización, el, 5
Servicio de cafetería o comedor, 400
Shaw, George Bernard, 441
Siemens Management Learning, 329
Simplificación del puesto de trabajo, 117
Simulaciones por computadora, 268
Siemens, 329
Sindicato, concepto de, 462
Sindicatos, 48
  locales, 469
  multinacionales, 470
  nacionales, 469
Síndrome de las últimas impresiones, 319
Sirota, Davida, 20
Sistema
  abierto, 22
  concepto de, 20
  de comunicaciones con el personal, 447
  de evaluación del desempeño, 302
  de información sobre
    capital humano, 105-108
    recursos humanos, 23
  de puntuación, 352
  Flextime, 399
Sistemas
  computarizados de administración del aprendizaje, 265-266
  de incentivos, 372-381
  de información del departamento de capital humano, 49
  de participación de utilidades, 382-386
  directamente relacionados con el puesto, 305
  sociotécnicos, 443
  tradicionales de capacitación, 266-271
Sitios de reclutamiento en Internet, 165
Socialización de los nuevos empleados, 230
Sociedad
  del conocimiento, 32
  global, 32
  industrial, 32
Solicitudes, recepción preliminar de, 201
Sondeos de opinión, 502
Starbucks, 60
Storewars, 268
Subordinados clave, 294

T

Taco Bell, 60
Tarea, relevancia de la, 114

Tareas
identificación de, 259
inclusión de nuevas, 118
Tasa de rotación
de nuevos empleados, 228
del personal, 273
Tasas predominantes de salarios, 359
Taylor, Frederick, 37, 110
Técnica de
actuación o sociodrama, 269
Delfos, 130
evaluación de 360º, 273
grupo nominal, 130
la administración por objetivos, 324
participación total del facilitador y del capacitado, 259
rotación de puestos, 117
Técnicas
con base en Internet, 264
contemporáneas de capacitación, 264-266
de detección de tendencias, 129-132
de evaluación del desempeño, 313-322
de identificación de competencias, 104
mixtas de capacitación, 264
para el rediseño de puestos, 117-119
Telecomunicaciones basadas en tecnología electrónica, 59
Tendencias
proyección de, 130
técnicas de detección de, 129-132
Terminación del contrato de trabajo, 454
Tipos de pruebas psicológicas, 203
Toyota, 125
Trabajo
condiciones de, 101
enriquecimiento del puesto de, 118
factores de la fuerza de, 129
flujo del, 111
grupos autónomos de, 118
simplificación del puesto de, 117
terminación del contrato, de, 454
Transferencia
concepto de, 241
efectiva, 272

U

Ubicación de un empleado, 238
Universidad Disney, 227
Universidad virtual, 265
US Commercial Corp., 138
Uso
de entidades gubernamentales para reclutamiento, 168
de Internet para reclutar personal, 164-166
de la publicidad para reclutamiento, 167
de programas gubernamentales para reclutamiento, 173
del outsourcing para reclutamiento, 170
eficaz de los recursos, 7
eficiente de los recursos, 7
Utilidades, participación en las, 368

V

Vacaciones, 397
Vacantes, programas de promoción de información sobre, 162
Validación de exámenes, 202
Validez
concurrente de una prueba, 203
de las predicciones de una prueba, 203
de una prueba de inteligencia, 202
del contenido de la prueba, 203
del desarrollo de la prueba, 203
Valor del capital humano de la organización, 9
Ventajas
de la evaluación del desempeño, 303
de la identificación de competencias, 104
de la planeación de carrera profesional, 285
del outsourcing en la administración de capital humano, 194
Ventas
nivel estimado de, 157
y producción, prónosticos, 128
Verificación
con valores, lista de, 315
de antecedentes, 215
de documentos migratorios, 216
de referencias académicas, 215
de referencias laborales, 215
en el campo, método de, 318
lista de, 315

W

Wall Street Journal, The, 125