

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

TERCERA EDICIÓN

WILLIAM B. WERTHER, Jr., Ph. D.
UNIVERSITY OF MIAMI

KEITH DAVIS, Ph. D.
ARIZONA STATE UNIVERSITY, EMERITUS

TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN
JOAQUÍN MEJÍA GÓMEZ
Licenciado en Sociología,
Universidad Pontificia Bolivariana

REVISIÓN TÉCNICA
Ma. Cristina Huerta Sobrino
Lic. en Relaciones Industriales
Universidad Iberoamericana

CENTRO DE INSTRUCCION TECNICA NAVAL	
BIBLIOTECA	
CLASIFICACION:	658.31/48
No. DE LIBRO:	1675
FECHA:	14/9/94 MRO

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK
PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAN • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

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

DERECHOS RESERVADOS © 1991, respecto a la tercera edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
Atacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto,
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1890

ISBN 968-422-792-2

Traducido de la tercera edición en inglés de Personnel Management
and Human Resources
Copyright © MCMLXXXIX, by McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

ISBN 0-07-069431-1

4567890123

GA 92

9087654312

Impreso en México

Printed in Mexico

Esta obra se terminó de
imprimir en Noviembre de 1992
en Impresora y Maquiladora de Libros MIG. S.A de C.V.
Venados Núm. 530.
Col. Los Olivos
Del. Tláhuac
C.P. 13210.
México, D.F.

Se tiraron 5000 ejemplares

Dedicamos esta obra al
finado RICHARD E. WERTHER y a SUE DAVIS

ACERCA DE LOS AUTORES

WILLIAM B. WERTHER, JR., recibió la primera cátedra subvencionada en la School of Business Administration de la Universidad de Miami. En esa institución desempeña en la actualidad la cátedra Samuel N. Friedland de Administración Ejecutiva. Entre las áreas que cubren sus intereses pedagógicos e investigativos se cuentan la administración de personal, las relaciones entre empleados y la estrategia corporativa.

Werther ha recibido distinciones en su calidad de autor. Su último libro, *Productivity through People*, publicado en 1986 (Productividad mediante el recurso humano) fue publicado por *West Publishing Company*. Entre sus otras obras se cuentan cinco libros y más de setenta artículos en publicaciones tan autorizadas como *National Productivity Review*, *California Management Review*, *Personnel Journal*, *Personnel Administrator*, y *Labor Law Journal*. Además de trabajar como consultor editorial para aproximadamente doce editoriales, presta también sus servicios a los comités de inspección editorial de *National Productivity Review*, *Health Care Management*, *Health Care Supervisor*, y el *Journal of Management Development*, para el cual ha prestado también sus servicios como editor del área de América del Norte.

Werther se mantiene activo como estratega corporativo mediante su ejercicio privado de la asesoría profesional. Gracias a su experiencia como asesor para más de setenta organizaciones, colabora con los niveles más altos de la administración de varias corporaciones para formular estrategias corporativas y ponerlas en práctica. Presta sus servicios como asesor en las áreas de la estructuración de la corporación, reorganizaciones, determinación de objetivos, planeación de la sucesión en los puestos, desarrollo de liderazgo e innovaciones que mejoren las relaciones entre empleados y la productividad.

El profesor Werther se ha desempeñado como líder de sesiones de trabajo para la Conferencia sobre Productividad organizada por la Casa Blanca. Asimismo, fue primer moderador en las conferencias sobre computadoras llevadas a cabo por el *American Productivity Center*, que versó sobre el tema "Iniciativas de Productividad del Sector Privado". Han requerido de su experiencia gerencial la Casa Blanca, la Cámara de Representantes de Estados Unidos, el Senado del Estado de Arizona, el *Wall Street Journal*, el diario *U.S. News and World Report* y varias entidades más. Ha conducido más de 800 talleres y seminarios para el *American Productivity Center*, *AT&T*, *Anheuser-Busch*, *Bell Canada*, *Citicorp*, *General Motors*, *NASA*, *State Farm Insurance* y varias organizaciones más.

El autor colabora en su comunidad como mediador legal, tanto para la *American Arbitration Association* como para el *Federal Mediation and Conciliation Service*. De 1980 a 1982 desempeñó la dirección del *Public Employment Relations Board*, en la ciudad de Phoenix. Es además experto legal en campos jurídicos que incluyen relaciones entre empleados, despidos o separaciones ilegales de una empresa, y compensaciones económicas. En Miami forma parte del comité de fideicomisarios de *Business Volunteers*

for the Arts, del comité ejecutivo de *Leadership Miami* y de la junta directiva del *Manufacturer's Council* del Condado Dade. Se le ha conferido autoridad ejecutiva ante el Comité de Valores Internacionales y de Intercambio de Bienes.

Werther recibió la distinción *N.D.E.A. Title IV Fellow* en la Universidad de Florida, institución de la cual obtuvo un Ph.D. en economía y administración de empresas (PHi Beta Kappa) en 1971. Antes de vincularse al profesorado de la Universidad de Miami en 1985 fue profesor de administración en la Arizona State University durante catorce años.

KEITH DAVIS es profesor emérito en el área de administración, en la Arizona State University, College of Business. Es autor de importantes obras sobre el área de administración y *consultign editor* de aproximadamente 80 títulos de la serie de McGraw-Hill sobre administración (*McGraw-Hill Series in Management*). Antes de incorporarse al campo de la enseñanza el doctor Davis se desempeñó como experto en el área de personal en la industria privada y como gerente de personal en el sector oficial.

Obtuvo su Ph.D. de la Ohio State University y ha dictado cátedras en las universidades de Texas e Indiana. Sus áreas de trabajo han sido las de comportamiento organizacional, administración de personal y aspectos sociales de la administración. El doctor Davis ha sido profesor visitante en varias universidades, entre las que se cuentan la University of Western Australia y la University of Central Florida. Ha fungido también como consultor de varias organizaciones privadas y gubernamentales, incluyendo Mobil Oil Company, Texaco, el U.S. Internal Revenue Service y el estado de Hawaii.

El doctor Davis fue presidente de la Academy of Management y recibió la distinción National Human Relations de la Society for Advancement of Management. Ha sido reconocido como académico de nivel nacional en la asociación Beta Gamma Sigma y acreditado como Senior Professional en Recursos Humanos.

Dos de las obras más difundidas del doctor Davis son *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (séptima edición, 1985, coautor junto con John W. Newstrom) y *Business and Society* (quinta edición, 1984, coautor junto con William C. Frederick). Ambas obras han sido publicadas por McGraw-Hill Book Company.

Asimismo, ha escrito capítulos varios para más de 100 libros, y es autor de más de 150 artículos en publicaciones profesionales como *Harvard Business Review*, *Academy of Management Journal*, *Management International* y *California Management Review*. Cuatro de sus obras han sido traducidas a idiomas distintos al inglés.

CONTENIDO

PREFACIO	XXIII
PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN EN ESPAÑOL	XXVII
PARTE I FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS	3
1 LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	5
El desafío número uno	6
La respuesta al desafío	8
<i>Objetivos de la administración de recursos humanos / Actividades de administración de personal / Actividades clave de recursos humanos / Desempeño de las actividades de recursos humanos</i>	
Organización de la administración de los recursos humanos	13
<i>Integrantes del departamento de personal / Funciones clave en la administración de personal / La función de servicio desempeñada por el departamento de recursos humanos</i>	
Un modelo para la administración de personal	17
<i>Un modelo de sistemas / Fundamentos y desafíos / Planeación y selección / Desarrollo y evaluación / Compensaciones / Servicios al personal / Relaciones con el sindicato / Perspectiva general de la administración de personal / Concepto de sistemas aplicados / Administración activa y administración reactiva de los recursos humanos</i>	
Aspectos clave en la administración de los recursos humanos	22
Sumario	23

X	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS	
Verificación de términos		23
Preguntas para verificación y análisis		23
2 DESAFÍOS DEL ENTORNO		27
Antecedentes históricos		29
	<i>Orígenes / El manejo de personal en el México histórico / La revolución industrial / La administración científica y las necesidades humanas / Historia reciente</i>	
Desafíos externos		33
	<i>Desafíos tecnológicos / Desafíos económicos / Desafíos demográficos / Desafíos culturales / Desafíos originados en el sector oficial</i>	
Desafíos surgidos de la organización		37
	<i>Los sindicatos / Sistemas de información / Imagen de la organización</i>	
La administración de personal en perspectiva		39
Sumario		40
Verificación de términos		40
Preguntas para verificación y análisis		40
PARTE II PREPARACIÓN Y SELECCIÓN		43
3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		45
La demanda de recursos humanos		47
	<i>Causas de la demanda / Desafíos externos / Decisiones de la organización / Cambios en la fuerza de trabajo / Técnicas para pronosticar / Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia / Pronósticos basados en tendencias / Otros métodos / Requerimientos de recursos humanos</i>	
Fuentes de reclutamiento de recursos humanos		52
	<i>Cálculo del suministro interno / Formato de promociones potenciales / Cuadros de reemplazo potencial / Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos / Necesidades externas / Análisis del mercado de trabajo / Factores demográficos</i>	

CONTENIDO	XI
Puesta en práctica de planes de recursos humanos	59
Sumario	60
Verificación de términos	61
Preguntas para verificación y análisis	61
4 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	65
Información sobre análisis de puestos conceptos generales	67
Obtención de información para el análisis de puestos	67
<i>Identificación de puestos / Desarrollo del cuestionario / Identificación del puesto / Deberes y responsabilidades / Requerimientos humanos y entorno laboral / Niveles de desempeño / Recolección de datos / Entrevistas / Comité de evaluadores / Observación directa / El método ideal: conclusión</i>	
Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	74
<i>Descripción de puestos / Datos básicos / Resumen del puesto / Condiciones de trabajo / Aprobaciones / Especificaciones del puesto / Niveles de desempeño</i>	
El sistema de información de recursos humanos	77
<i>Organización de la base de datos</i>	
Diseño de puestos	77
<i>Elementos organizativos del diseño de puestos / Enfoque mecanicista / Flujo del trabajo / Prácticas laborales / Elementos del entorno en el diseño de puestos / Habilidad y disponibilidad de los empleados / Demandas del entorno social / Elementos conductuales en el diseño de puestos / Autonomía / Variedad / Identificación con la tarea / Significado de la tarea / Retroalimentación</i>	
El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia	83
<i>Gráfica A: la productividad y la especialización / Gráfica B: la satisfacción y la especialización / Gráfica C: aprendizaje y especialización / Gráfica D: rotación y especialización</i>	
Técnicas para el nuevo diseño de puestos	84
<i>Especialización insuficiente / Especialización excesiva / Rotación de labores / Inclusión de nuevas tareas / Enriquecimiento del puesto</i>	

XII ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Sumario	86
Verificación de términos	87
Preguntas para verificación y análisis	87
5 RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	89
<i>Proceso de reclutamiento</i>	
Entorno del reclutamiento	91
<i>Disponibilidad interna y externa de recursos humanos / Los indicadores de la condición económica actual del país / Requerimientos del puesto</i>	
Canales de reclutamiento	92
<i>Candidatos espontáneos / Recomendaciones de los empleados de la empresa / Anuncios en la prensa / Agencias de empleos / Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo / Instituciones educativas / Asociaciones profesionales / Sindicatos / Agencias de suministro de personal temporal / Personal de medio tiempo</i>	
Formas de solicitud de empleo	97
<i>Datos personales / Preparación académica / Antecedentes laborales / Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos / Referencias / Autenticidad</i>	
Sumario	101
Verificación de términos	102
Preguntas para verificación y análisis	102
6 SELECCIÓN DE PERSONAL	105
Elementos de selección	107
<i>Desafíos originados en el mercado de trabajo / El aspecto ético / Desafíos de la organización</i>	
Concepto global de selección	109
Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes	110
Paso 2 Pruebas de idoneidad	110

CONTENIDO	XIII
<i>Validación de pruebas / Los varios tipos de prueba psicológica</i>	
Paso 3 Entrevista de selección	114
<i>Tipos de entrevista / Entrevistas no estructuradas / Entrevistas estructuradas / Entrevistas mixtas / Entrevistas de solución de problemas / Entrevistas de provocación de tensión / El proceso de la entrevista / Preparación del entrevistador / Creación de un ambiente de confianza / Intercambio de información / Terminación / Evaluación / Errores del entrevistador / Errores del entrevistado</i>	
Paso 4 Verificación de datos y referencias	121
Paso 5 Examen médico	122
Paso 6 Entrevista con el supervisor	123
Paso 7 Descripción realista del puesto	123
Paso 8 Decisión de contratar	124
Resultados y retroalimentación	124
Sumario	124
Verificación de términos	125
Preguntas para verificación y análisis	125
PARTE III DESARROLLO Y EVALUACIÓN	129
7 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	131
Obstáculos a la ubicación	132
<i>Tasa de rotación de nuevos empleados / Socialización</i>	
Programas de orientación	136
<i>Oportunidades y errores / Seguimiento de la orientación</i>	
Ubicación del empleado	138
<i>Promociones / Promociones basadas en el mérito / Promociones basadas en la antigüedad / Transferencias / Programas de identificación de vacantes entre el personal</i>	

Separaciones	142
<i>Renuncias / Las renuncias voluntarias y la situación interna del empleo / Despidos / Prevención de las separaciones</i>	
Sumario	144
Verificación de términos	144
Preguntas para verificación y análisis	144
8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	147
Pasos hacia la capacitación y el desarrollo	150
<i>Evaluación de las necesidades / Objetivos de capacitación y desarrollo / Contenido del programa / Principios de aprendizaje / Participación / Repetición / Relevancia / Transferencia / Retroalimentación</i>	
Enfoques de capacitación y desarrollo	155
<i>Instrucción directa sobre el puesto / Rotación de puestos / Relación experto-aprendiz / Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares / Simulación de condiciones reales / Actuación o sociodrama / Estudio de casos / Lectura, estudios individuales, instrucción programada / Capacitación en laboratorio (sensibilización)</i>	
Desarrollo de recursos humanos	159
<i>Obsolescencia de los conocimientos del personal / Cambios sociales y técnicos / Tasa de rotación de los empleados</i>	
Evaluación de la capacitación y el desarrollo	161
Sumario	162
Verificación de términos	163
Preguntas para verificación y análisis	163
9 PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	167
Planeación de la carrera y necesidades del empleado	169
<i>Factores relevantes</i>	

CONTENIDO	XV
Los departamentos de personal y la planeación de la carrera	170
<i>Información sobre oportunidades profesionales / Estrategias de aliento a los programas de capacitación / Asesoría profesional / Evaluación personal / Evaluación del entorno / Proceso de asesoría profesional</i>	
Desarrollo profesional	175
<i>Desarrollo profesional individual / Obtención de mejores niveles de desempeño / Relación más estrecha con quienes toman las decisiones / Renuncias / Lealtad a la organización / Mentores / "Brazos derechos" / Oportunidades de ascenso / Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal / Apoyo de la gerencia / Retroalimentación / Información concerniente a promociones</i>	
Verificación de términos	180
Preguntas para verificación y análisis	180
10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	183
Preparación de las evaluaciones del desempeño	186
<i>Estándares de desempeño / Mediciones del desempeño / Objetividad y subjetividad en las mediciones / Elementos subjetivos del calificador / Los prejuicios personales / El efecto de acontecimientos recientes / La tendencia a la medición central / Interferencia de razones subconscientes / Métodos para reducir las distorsiones</i>	
Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	190
<i>Escalas de puntuación / Listas de verificación / Método de selección forzada / Método de registro de acontecimientos críticos / Escalas de calificación conductual / Método de verificación de campo / Método de evaluación en grupos / Método de categorización / Método de distribución forzada / Método de comparación por parejas</i>	
Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	197
<i>Autoevaluaciones / Administración por objetivos / Evaluaciones psicológicas / Métodos de los centros de evaluación</i>	
Implicaciones del proceso de evaluación	200
<i>Capacitación de los evaluadores / Entrevistas de evaluación</i>	
Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal	203

XVI	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS	
Sumario		203
Verificación de términos		205
Preguntas para verificación y análisis		205
PARTE IV COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN		209
11 ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES		211
Objetivos de la administración de las compensaciones		213
Evaluaciones de puestos		214
	<i>Jerarquización de puestos / Graduación de puestos / Comparación de factores / Identificación de los factores esenciales / Determinación de los puestos esenciales / Adscripción de salarios para puestos esenciales / Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores / Evaluación de otros puestos / Sistema de puntos / Determinación de los factores esenciales / Determinación de los niveles de los factores / Adjudicación de puntos a cada subfactor / Adjudicación de puntos a los niveles / Desarrollo del manual de evaluación / Aplicación del sistema de puntuación / Variaciones</i>	
Estudios comparativos de sueldos y salarios		222
	<i>Fuentes sobre datos de compensación / Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios</i>	
Determinación del nivel de percepciones		224
	<i>Niveles de pago / Estructura de la compensación</i>	
Desafíos del área de compensaciones		226
	<i>Cambios inducidos por la tecnología / Presión sindical / Productividad / Políticas internas de sueldos y salarios / Disposiciones gubernamentales en materia laboral</i>	
Sumario		228
Verificación de términos		229
Preguntas para verificación y análisis		229

CONTENIDO	XVII
12 INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	233
Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades	235
<i>Propósito de la compensación no tradicional / Extensión y cobertura / Niveles financieros / Administración</i>	
Los diferentes sistemas de incentivos	238
<i>Incentivos sobre unidades de producción / Bonos sobre producción / Comisiones / Curvas de madurez / Aumentos por méritos / Compensación por conocimientos especializados / Incentivos no financieros / Incentivos a ejecutivos</i>	
Participación de utilidades	244
<i>Propiedad de los empleados</i>	
Planes de participación en la producción	245
Planes de participación de utilidades	245
<i>Planes de reducción de costos</i>	
Sumario	250
Verificación de términos	251
Preguntas para verificación y análisis	251
13 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	255
El papel de la compensación indirecta	256
<i>Objetivos sociales / Objetivos de la organización / Objetivos de los empleados</i>	
Pólizas de seguros	258
<i>Seguros en el campo de la salud / Pólizas médicas / Pólizas de vida / Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente</i>	
Prestaciones independientes de las tareas cotidianas	260
<i>Días feriados y vacaciones / Ausencias con o sin goce de sueldo / Actividades deportivas</i>	
Prestaciones relacionadas con el horario	262

<i>Flexibilidad en los horarios</i>	263
Servicios a los empleados	263
<i>Servicios de cafetería y/o restaurante / Apoyo para la educación formal / Servicios financieros / Servicios sociales</i>	
La administración de prestaciones y servicios	265
<i>Problemas en la administración / Soluciones tradicionales / Una solución activa: el menú de prestaciones</i>	
Sumario	267
Verificación de términos	267
Preguntas para verificación y análisis	267
PARTE V RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	271
14 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y CALIDAD DE LA VIDA LABORAL	273
Papel del departamento de personal	275
Definición de la calidad del entorno laboral	275
Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados	276
Enfoques para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados	277
<i>Círculos de calidad / Origen de los círculos de calidad / Características distintivas / Proceso de los círculos de calidad / Facilitadores y coordinación de los círculos de calidad / Costos y beneficios de los círculos de calidad / Variantes para la integración de equipos / Sistemas socio-técnicos / Coparticipación / Grupos autónomos de trabajo</i>	
Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados	284
Sumario	285
Verificación de términos	286
Preguntas para verificación y análisis	286

CONTENIDO	XIX
15 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	289
La comunicación dentro de la organización	290
Sistemas de comunicación descendente	291
<i>Periódicos internos / Folletos sobre temas específicos / Medios audiovisuales y televisados</i>	
Sistemas de comunicación ascendente	294
<i>El mecanismo del rumor / Mecanismos de dispersión del rumor / Retroalimentación obtenida por medios informales de comunicación / Procedimiento para la recepción interna de quejas ("programa de quejas") / Reuniones de establecimiento de diálogo / Programas de sugerencias / Encuestas de actitudes</i>	
Asesoría al personal	299
<i>Programas de asesoría / Características de la asesoría / Funciones de asesoría / Tipos de asesoría / Asesoría normativa / Asesoría receptiva / Asesoría participativa</i>	
Disciplina	305
<i>Disciplina preventiva / Disciplina correctiva / Terminación del contrato / Restricciones a la disciplina correctiva / La regla de la plancha caliente / Disciplina progresiva / Enfoque de asesoría para la administración de disciplina</i>	
Sumario	310
Verificación de términos	310
Preguntas para verificación y análisis	311
PARTE VI LA ORGANIZACIÓN Y EL SINDICATO	313
16 RELACIONES CON EL SINDICATO	315
Antecedentes históricos	316
<i>Orígenes y antecedentes del movimiento sindical / El movimiento sindical en México</i>	
Dialéctica empresa-sindicato	317
Negociaciones colectivas	318

<i>Preparación para las negociaciones / Investigación del entorno / Integración de un plan de negociación / Asegurar la aprobación de la gerencia / Prever la contingencia de huelga / Negociación / Negociar con el sindicato / Conseguir la aprobación de la gerencia y el sindicato</i>	
Áreas incluidas en la administración del contrato colectivo de trabajo	323
<i>Cláusulas del contrato colectivo de trabajo / Antigüedad</i>	
Solución de diferencias sobre el contrato colectivo de trabajo	323
<i>Procedimiento para la presentación de diferencias respecto a la administración del contrato colectivo / Tipos y causas de diferencias sobre el contrato colectivo / Manejo de quejas y diferencias / Recurso a terceras partes</i>	
Cooperación entre la empresa y el sindicato	326
<i>Actitudes en la relación empresa-sindicato / Aliento a la cooperación / Obstáculos a la cooperación / Métodos para la cooperación</i>	
El desafío de la administración del contrato colectivo de trabajo para el departamento de personal	330
<i>Respuesta activa del departamento de personal</i>	
Sumario	331
Verificación de términos	331
Preguntas para verificación y análisis	
PARTE VII LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONSIDERADA EN UNA PERSPECTIVA GLOBAL	335
17 AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	337
Áreas que abarca la auditoría de la función de administración de recursos humanos	341
<i>Auditoría de la función de administración de recursos humanos / Auditoría de las funciones de personal de los gerentes de línea / Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados</i>	
Instrumentos de investigación para la auditoría de la función de administración de recursos humanos	346

CONTENIDO	XXI
Instrumentos para proceder a las investigaciones de personal	348
<i>Entrevistas / Encuestas de actitud / Análisis de los registros / Auditoría sobre aspectos de seguridad e higiene / Evaluación de las quejas de los empleados / Evaluación de la compensación / Evaluación de programas y políticas / Información externa / Experimentación de técnicas de personal</i>	
El informe de la auditoría	354
El departamento de personal con filosofía activa	355
Sumario	355
Verificación de términos	356
Preguntas para verificación y análisis	356
APÉNDICES	359
GLOSARIO	365
ÍNDICE ANALÍTICO	383

Consideramos que los departamentos de personal desempeñarán un papel esencial en la labor de lograr los objetivos de nuestras organizaciones y nuestra sociedad durante los años que restan del siglo XX.

Los Autores

PREFACIO

En último término, son los profesores y los estudiantes quienes determinan el valor de cualquier texto universitario. La segunda edición de *Administración de Personal y Recursos Humanos*, estuvo sometida a esa circunstancia, al igual de cualquier otra obra. Pasó los rigores de la inspección de profesores y estudiantes de manera notable, pues cientos de catedráticos lo adoptaron como texto. De manera igualmente alentadora, grandes números de estudiantes incorporaron el texto a sus bibliotecas permanentes después de completar el curso, mostrando de esa forma el valor que le dieron a esa segunda edición.

La edición canadiense (adaptada por los profesores Hermann F. Schwind, T.P. Hari Das y Frederick C. Miner, Jr., de la Universidad St. Mary) se convirtió en el principal texto de la materia en ese país. La edición en español fue traducida y adaptada por el Lic. Joaquín Mejía G. y se colocó entre los textos más difundidos en América Latina. Las ediciones en francés y portugués, junto con la edición internacional, publicada en Singapur, lograron aún más difusión entre los usuarios de la obra en todo el mundo.

Atribuimos la amplia aceptación de la obra a su orientación práctica. Tanto profesores como estudiantes nos han comentado que es pragmática y fácil de entender. Debido a que en esta tercera edición mantenemos el mismo espíritu (al paso que hemos actualizado el contenido, los temas, las citas, etc.), podemos decir al igual que en la primera:

Aunque la cobertura equilibrada y completa constituya la característica más destacada de la presente obra, consideramos que tanto los estudiantes como los profesores desean ir más allá. Los comentarios recibidos de nuestros colegas, así como de los estudiantes, nos han convencido de que un libro de introducción a la administración de personal también debe ser muy comprensible y fácil de enseñar:

- Debe captar el interés de sus lectores
- Debe reflejar las características y desafíos de este apasionante campo
- Es necesario que constituya una herramienta flexible para la enseñanza

En esta tercera edición continuamos destacando las aplicaciones prácticas y hemos expandido el número de ejemplos. Los ejemplos de esta tercera edición corresponden a la sociedad latinoamericana actual y han sido cuidadosamente adaptados. No solamente capturan el interés del lector; también proporcionan una visión de genuino interés de este dinámico campo de la actividad gerencial moderna. Al mismo tiempo, hemos actualizado la bibliografía de cada capítulo, y hemos añadido citas más extensas para quienes desean explorar un área determinada con mayor detenimiento.

OBJETIVO

Partimos de la premisa de que las organizaciones modernas constituyen las innovaciones más importantes de nuestra era. Las organizaciones modernas triunfaron mediante la combinación efectiva y eficiente de los recursos que les permitieron llevar a cabo sus estrategias. A pesar de que todos los recursos son necesarios para el éxito, consideramos que el ser humano es el elemento esencial. La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos determina su éxito y su triunfo, o también su fracaso. Y es el éxito y el fracaso de las organizaciones lo que determina el bienestar de todos los habitantes del planeta.

El objetivo de esta obra estriba en la explicación del papel que cumple el departamento de personal con respecto a los recursos humanos. Presenta los fundamentos y desafíos de la moderna administración de personal, junto con los conceptos claves, los temas y las prácticas de esta dinámica área, sin ser de carácter enciclopédico. El libro se concentra en los aspectos prácticos. Destacamos las aplicaciones de este campo del conocimiento, de manera que los lectores obtengan una comprensión útil del tema, tanto si han de convertirse en profesionales del área como si han de proseguir sus estudios en otros campos.

Calidad y aceptación

Desde el principio nos hemos propuesto la producción de un texto de lectura agradable; un libro que resultara claro, interesante y con un texto de alta calidad. Un estudio de George S. Cole, de la Universidad de Shipensburg, publicado en *Academy of Management Review*, comparó varios libros de texto sobre administración de recursos humanos de gran prominencia en el mercado. Nuestro texto se incluyó en la comparación (véase “*Managing the Human Resources of Work a Review of Personnel/Human Resource Management Texts*”, George S. Cole, A.M.R., Octubre de 1985). Se le confirió el primer lugar en cuanto a calidad. En el estudio del profesor Cole se encontró también que esta obra recibió el comentario más favorable por parte de los estudiantes. El porcentaje más elevado de profesores que comentaron que volverían a adoptar un texto correspondió al de los usuarios de nuestra *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

Estimamos que esta tercera edición resulta mejor que la segunda.

Cobertura equilibrada

A lo largo de toda la obra nos hemos esforzado por mantener una cobertura equilibrada entre los temas tradicionales y los de reciente aparición. Estudiamos las prácticas y los conceptos bien establecidos que integran el núcleo de la moderna administración de personal, y a continuación exploramos campos aledaños a estas áreas bien conocidas, para considerar los desafíos e innovaciones que enfrentan actualmente los profesionales de la administración de personal.

En esta tercera edición hemos llevado a cabo una profunda revisión del contenido de la obra, con el objetivo de mostrar los dinámicos cambios que se están produciendo en el área. Se ha concedido mayor atención a la relación entre recursos humanos, estrategia de la corporación y productividad.

Hemos añadido capítulos nuevos. Por ejemplo, a fin de reflejar el explosivo crecimiento en la compensación no tradicional, que ha conducido a una notable expansión en el área de la participación en las utilidades, hemos añadido el capítulo 12, “Incentivos y Participación en las Utilidades”. El capítulo 14, “Relaciones con los Empleados y Calidad de la Vida Laboral” y el capítulo 15, “Relaciones con los

Empleados”, corresponden a una cuidadosa consolidación que conduce, estimamos, a mejor estructuración de la obra y mínima reducción del material.

Todos los capítulos han sido actualizados e incluyen las más recientes innovaciones en reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, y compensaciones y prestaciones.

El proceso de poner la obra al día se llevó a cabo dentro de una sólida estructura básica que muestra las funciones principales de la administración de recursos humanos. El libro se divide en siete partes. La parte 1, “Fundamentos y Desafíos”, analiza los peculiares retos internos y externos a la organización que están modificando de continuo el campo de la administración de los recursos humanos. La parte 2, “Preparación y Selección”, se ocupa de la planeación de los recursos humanos y del análisis y diseño de puestos. Concluye con una visión panorámica del reclutamiento y la selección de personal. La parte 3, “Desarrollo y Evaluación”, empieza en el punto en que concluye el proceso de selección. La necesidad de prestar rigurosa atención al proceso de orientación y ubicación se analiza en un capítulo, seguido por la importancia de capacitar y desarrollar, que se considera en el siguiente. La obra continúa con un sólido capítulo sobre planeación del desarrollo profesional, en el cual se describen las técnicas individuales y las de carácter corporativo para lograr el avance profesional. En el capítulo sobre evaluación del desempeño, por su parte, se presenta una perspectiva de las técnicas para apreciar la participación y la contribución individual a la organización.

Tras obtener los recursos humanos, desarrollarlos y evaluarlos, es preciso retenerlos. En la parte 4, “Compensación y Protección”, se analiza la forma en que la organización compensa a los empleados mediante salarios, incentivos, participación en las utilidades, estímulos financieros y servicios. Debido a que el departamento de personal desempeña un papel fundamental en la seguridad física y económica de los trabajadores, estos temas se exploran también en la parte 5, “Relaciones con los Empleados”, se exploran muchos de los temas que ocupa cotidianamente al moderno departamento de personal, incluyendo aspectos de asesoría, disciplina y sistemas de comunicación. Esta parte de la obra concluye con una concisa explicación de las relaciones que se establecen entre empleadores y sindicatos, o entre empleadores y asalariados, en ausencia de sindicatos.

La parte 6, “La Administración de los Recursos Humanos considerada en una Perspectiva Global”, concluye la obra proporcionando un panorama amplio de las posibilidades de investigación, de las auditorías de personal, y de las tendencias a futuro en toda el área.

Características de la presente obra

Ya desde la primera edición, *Administración de personal y recursos humanos* tenía características que la distinguían de otras obras. La presente edición, totalmente adecuada a las naciones iberoamericanas, se distingue por una estructura excepcionalmente idónea para el estudio y el análisis crítico:

1. *Ejemplos tomados de la vida real en los países de Iberoamérica.* Esta tercera edición cuenta con más de 200 ejemplos desarrollados dentro de un entorno nacional. Aparte de demostrar la relevancia de ciertos temas, crear interés en el lector y reforzar conceptos claves, dichos ejemplos han sido preparados especialmente con miras a provocar la discusión creativa y el análisis crítico. Nada más ajeno al espíritu de esta obra que la solución mecánica de los problemas enfrentados.
2. *Perfusión de cuadros y figuras.* Hay más de 150 cuadros y figuras distribuidos a lo largo del texto, para ilustrar conceptos, relaciones, procesos, etcétera. Este recurso simplifica la comprensión del texto y ameniza y aclara el repaso que efectúa el estudiante.
3. *Objetivos de los capítulos.* Cada capítulo se inicia con una lista pormenorizada de los objetivos de aprendizaje, preparando así al lector para la identificación de las ideas principales y los conceptos clave.

Estos objetivos son de gran utilidad, especialmente para la preparación de exámenes sobre secciones grandes del libro.

4. *Ejemplo inicial en el capítulo.* Cada principio de capítulo se presenta provisto de un ejemplo ilustrativo de los temas y problemas que el texto estudiará con mayor profundidad.
5. *Términos clave.* Al final de cada capítulo aparece una breve lista del vocabulario presentado.
6. *Glosario.* Debido a que la presente obra tiene como objetivo constituir una introducción a la administración de personal, se ha incluido un glosario completo en el apéndice final. El presente glosario incluye más términos que en la edición anterior, así como las expresiones de uso común en español con respecto al área de administración de personal.
7. Un *apéndice jurídico*, dedicado a los estudiantes mexicanos.
8. Incluye publicaciones actualizadas en el campo de Administración de los Recursos Humanos.

Agradecimientos

Tenemos una gran deuda con muchos expertos del área, tanto catedráticos como personas que trabajan en diversas instituciones públicas y privadas. Deseamos agradecer en especial el esfuerzo de las personas que consagraron tan considerable parte de su tiempo a la lectura y preparación del manuscrito en varias etapas. Su trabajo enriqueció esta obra de diversos modos. En los puntos en que este libro pudiera contener elementos debatibles, sin embargo, asumimos la responsabilidad.

Dedicamos un agradecimiento especial a John W. Newstrom, de la Universidad de Minnesota Duluth, y a William E. Reif, Associate Dean, del College of Business de la Arizona State University. Junto con Fred Luthans, catedrático de la Universidad of Nebraska, estos expertos desempeñaron un papel destacado en la preparación de la primera edición. También deseamos agradecer los acertados comentarios de los catedráticos Harold E. Fearon y William A. Ruch, chairmain y acting chairmain, respectivamente, del Management Department de la Arizona State University, durante la preparación de la segunda edición.

Deseamos agradecer los comentarios y útiles sugerencias hechas por varios colegas que revisaron el texto en el curso de su preparación. Especialmente George Biles, de la American University; George Bolander, de Arizona State University; Tom Chacko, Iowa State University; Randy L. de Simone, Rhode Island College; Joseph DiAngelo, Widener University; Robert Gatewood, University of Georgia; Joyce Giglioni, Mississippi State University; Stepehn Hartman, New York Institute of Technology; Christine L. Hobart, Northeastern University; Wallace Johnson, Virginia Commonwealth University; Thomas Johnston, Nassaw County Community College; Paul Keaton, University of Wisconsin-LaCrosse; Richard A. Lester, University of North Alabama; Robert McGinty, Eastern Washington University; Gregory Northcraft, University of Arizona; John Overby, University of Tennessee; Richard J. Randolph, Johnson County Community College; Lee Stepina, Florida State University; George E. Stevens, University of Central Florida; Arthur Whatley, New Mexico State University; Harold C. White, Arizona State University.

William B. Werther
Keith Davis

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN EN ESPAÑOL

El lector tiene en sus manos una segunda edición en español de una obra de probada calidad, con características que la hacen única.

La presente traducción-adaptación ha sido llevada a cabo de manera cuidadosa y concienzuda por Joaquín Mejía Gómez, Licenciado en Sociología de la Universidad Pontificia Bolivariana. Los ejemplos que se incluyen —escritos por él para que se adapten a un contexto latinoamericano— cumplen la función de ilustrar los temas presentados desde una perspectiva propia, ya que una necesidad manifiesta del cate-drático de nuestros países es la de contar con material actualizado, adaptado a nuestra realidad social.

Se han suprimido las referencias a disposiciones legales que no se aplican fuera de Estados Unidos, al paso que en los demás aspectos del libro se han conservado —adaptándolas— las brillantes características que tan señalado lugar le han permitido alcanzar a esta obra.

Los comentados Casos de Estudio, que tan favorable acogida encontraron en la edición anterior de la presente obra, aparecen ahora aumentados, de 19 a 34.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS



PARTE

I

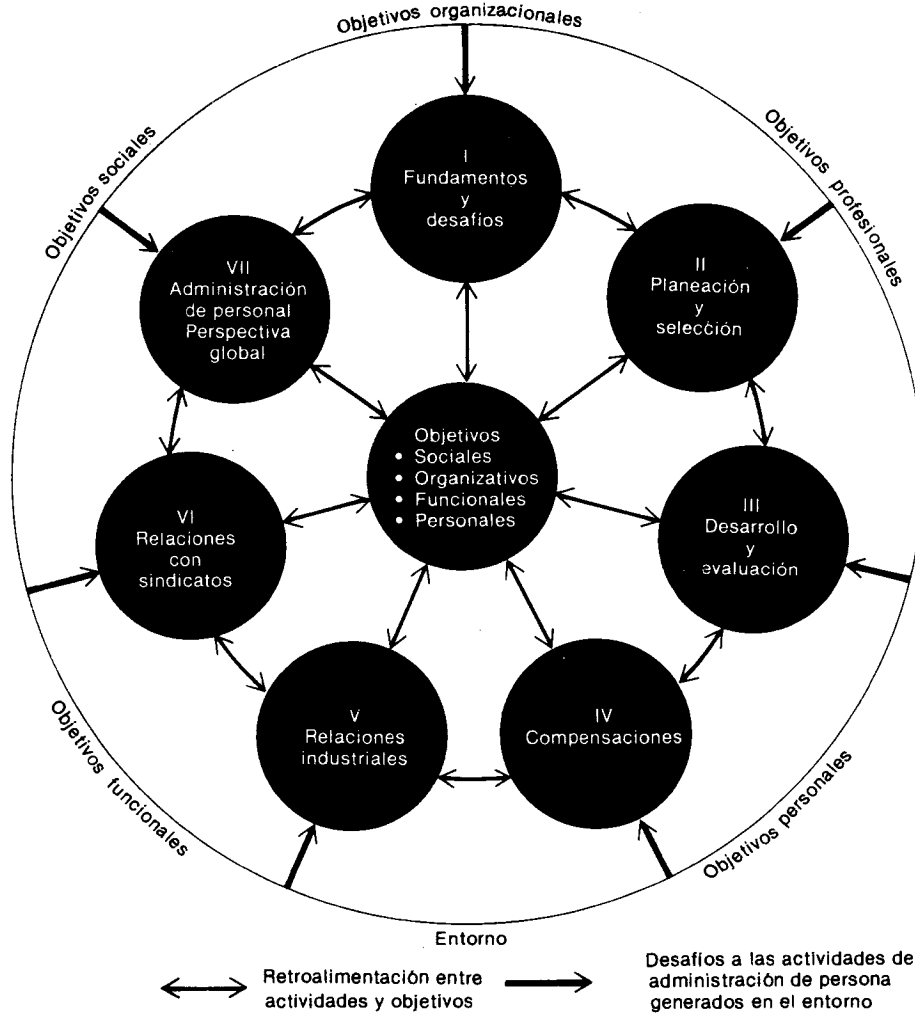
FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS

CAPÍTULOS

- 1** Los desafíos de la administración de personal
- 2** Desafíos del entorno

Un departamento de personal contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización. Un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de esos seres humanos, de las organizaciones, y del entorno en que existen.

En los primeros dos capítulos de este libro se explora la naturaleza y extensión de estos desafíos. El éxito de un directivo, de un especialista en personal, y en general de quien debe enfrentar circunstancias relacionadas con el fascinante mundo de los recursos humanos, depende de la manera en que se encaren esos desafíos. En última instancia, la respuesta que se les dé repercutirá en el total del cuerpo social y en el estilo de vida, actividad económica y trabajo por los que hemos optado.



CAPÍTULO

En una sociedad que se basa en la información, los recursos humanos constituyen el factor esencial. Esto implica que los profesionales del campo de la administración de recursos humanos están adquiriendo creciente importancia dentro de las organizaciones.

JOHN NAISBITT

1

LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* los factores principales que conforman el desafío social que enfrenta la administración de recursos humanos.
- 2 *Explicar* el propósito y los objetivos de la administración de personal.
- 3 *Resumir* las principales actividades relacionadas con la administración de personal.
- 4 *Describir* las responsabilidades que todos los directivos tienen respecto a los recursos humanos que dirigen.
- 5 *Identificar* los puestos clave en un departamento de personal.
- 6 *Establecer* las relaciones funcionales entre las principales áreas de la administración de recursos humanos.

Resulta muy discutible una afirmación que establezca, autoritariamente, que “Llegar a la Luna ha sido el avance más importante del siglo xx” o “El campo de la biogenética constituye el área más interesante de la actualidad”. En realidad, *todos* los avances significativos de nuestra época —desde el desarrollo de la aviación y la liberación de la energía atómica, hasta los trasplantes de órganos y el perfeccionamiento de supercomputadoras— muestran una característica común haber sido producidos por organizaciones.

El viejo mito del investigador aislado, que avanza increíblemente en el dominio de una ciencia o de una técnica trabajando en la soledad de su laboratorio, se ha derrumbado para siempre. El signo de nuestra época es, sin duda, el de la labor aunada; el del trabajo multiplicado en progresión geométrica, gracias a los esfuerzos coordinados de muchos individuos.

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. Toda Latinoamérica ha pasado en forma acelerada de una etapa agraria y ganadera con escasa actividad industrial, a una etapa sin precedente en la historia de los países desarrollados, en la que mantenemos un pie en las instituciones del pasado y ponemos otro en el futuro. El gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano estriba en efectuar su aportación a los retos y desafíos que pone ante él nuestra época.

Pocas naciones podrían ejemplificar tan bien como el Japón la importancia vital de administrar adecuadamente los recursos humanos disponibles. En 1945, la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años.

Se redujo la producción agrícola a niveles que hacían milagrosa la sobrevivencia de los pocos consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el País del Sol Naciente no contiene yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos, o un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con recursos humanos. Diez años después de la derrota, asombraba al mundo con su recuperación.

Veinte años después sobrepasó a sus antiguos competidores, y sólo las dos grandes superpotencias lo aventajaban en producción industrial. En la década de 1980, la gran incógnita del panorama mundial es si el minúsculo archipiélago podrá desempeñar el papel de la potencia más importante entre las que tienen costas en el Pacífico, o de la más importante del mundo.

EL DESAFÍO NÚMERO UNO

La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones, y la sociedad en conjunto, continuará en aumento, con toda probabilidad, durante el resto del siglo en curso. En los países en desarrollo en especial

se enfrentan múltiples demandas, que se ilustran en la figura 1-1. Nuestra responsabilidad abarca áreas tan vastas como la de proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de nuestra sociedad, detener la explosión demográfica; frenar la contaminación, pavorosa en nuestras grandes urbes; proporcionar empleos... la lista puede prolongarse mucho. La única manera de enfrentar estos desafíos es oponerles nuestra arma más eficiente: las organizaciones. A menos que se caiga en el peligroso espejismo de creer que un individuo aislado podría, por ejemplo, lograr el control de la contaminación del medio ambiente, debemos concluir que sólo es posible resolver ese problema mediante las organizaciones. *Por tanto, el desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.*

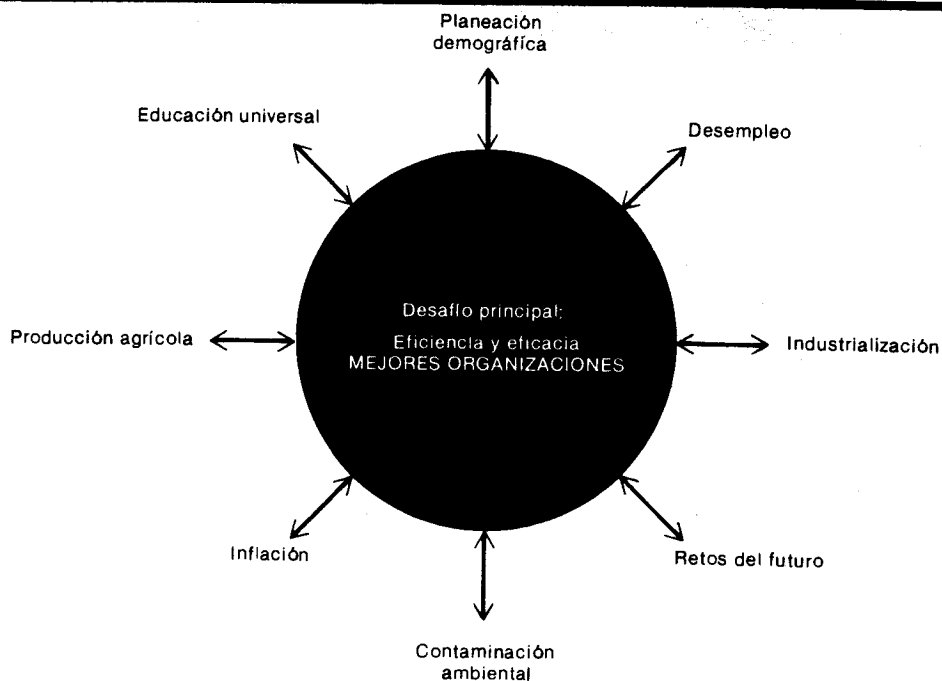


FIGURA 1-1
El desafío número uno de las organizaciones

Aquí es oportuno preguntar: ¿cómo mejoran las organizaciones? Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. *Un uso más eficaz* significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. *Un uso más eficiente* implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

La *productividad* (Véase la Fig. 1-2) es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad

de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad. En un entorno comercial, en el que varias organizaciones compiten entre sí, los avances en productividad resultan esenciales. Considerando desde el caso de dos vendedores de periódicos que ofrecen el mismo diario a sus lectores hasta el de dos naciones que se disputan el mercado del acero o del azúcar, la necesidad de mejorar la productividad es obvia. Esa necesidad aparece también con claridad meridiana en el caso de las organizaciones que no participan directamente de las condiciones de un mercado competitivo: un laboratorio que consiga ofrecer medicinas más efectivas utilizando las mismas cepas de microorganismos, o un hospital que logre utilizar un quirófano de modo más racional, están obteniendo mejoras en su productividad.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{INSUMOS BIENES FINALES}}{\text{EMPLEADOS, CAPITAL, MATERIALES, ENERGIA BIENES Y SERVICIOS}}$$

FIGURA 1-2

La productividad expresada como relación entre dos factores

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el despido de recursos escasos, y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

Este capítulo se inicia con una explicación sobre la forma en que las organizaciones se tornan más productivas mediante el uso eficiente y efectivo de un recurso: el recurso humano. En este capítulo se identifican los objetivos de los departamentos de personal y la forma en que contribuyen a los avances en productividad que persiguen las organizaciones. El capítulo finaliza con una descripción general del campo de la administración de recursos humanos.

LA RESPUESTA AL DESAFÍO

Las organizaciones han respondido a los desafíos con instrumentos cada vez más eficaces. Hay un área de rápido avance, que cobra incesantemente mayor importancia: el área de la administración de los recursos humanos. *El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.* El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas. En la práctica, los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan los recursos humanos a la productividad de la organización.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización. Un departamento de personal no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente qué actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí puede influir mucho en ambos aspectos. El objetivo de la administración de re-

curso humano también reviste importancia fundamental. En más de un sentido, es muy cierto el dicho de que cuando no se avanza, se retrocede; aspirar a mantenerse estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

Objetivos de la administración de recursos humanos

En la vida real, los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. (Ahondaremos en este punto en varios capítulos). En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- *Objetivos sociales.* El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.
- *Objetivos de la organización.* El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- *Objetivos funcionales.* Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.
- *Objetivos individuales.* Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función —y un objetivo— de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal (véase el capítulo 15).

Considérese el siguiente ejemplo, que ilustra la forma en que una compañía mexicana logró obtener los cuatro objetivos de la administración de recursos humanos.

El complejo industrial Protón es uno de los más importantes del país. Se especializa en el ramo de la electrónica y la tasa de crecimiento que ha logrado no tiene antecedentes entre las industrias nacionales. El año pasado Protón logró colocar un primer lote de aparatos avanzados en el mercado internacional. En el departamento de embarques, sin embargo, se han presentado continuos problemas de tardanzas, ausentismo y frecuentes renunciaciones. El problema ha llegado a ser tan serio que la

5163481
1675

compañía empieza a enfrentar una competencia muy seria del fabricante alemán que anteriormente dominaba el mercado. La gerencia ha reaccionado al problema contratando personal de nivel cada vez más alto. El director mismo de la compañía ha insistido en que sólo se contrate a operarios que obtengan alta puntuación en los exámenes de rutina en el proceso de selección. Asimismo, ha girado instrucciones para que no se considere a solicitantes que no hayan completado el ciclo completo de la educación preparatoria. “Protón ha triunfado gracias al alto nivel de educación del personal. También en esta área obtendremos éxito mediante una selección de personal de alto nivel” ha dictaminado el director. El licenciado Calderón, gerente del departamento de recursos humanos, decide llevar a cabo un estudio detenido del problema y para su sorpresa —y para sorpresa del director— sus resultados son diferentes. En el curso de la reunión gerencial el licenciado Calderón explica su opinión: “En el departamento de embarques se lleva a cabo una labor fundamentalmente repetitiva. El proceso de embalar y sellar las cajas que contienen nuestros productos es monótono. Totalmente ajeno a las operaciones de ingeniería que se llevan a cabo en otras áreas de la empresa. Requiere un alto nivel de fuerza muscular, un mínimo de destreza física... y mucha paciencia. Naturalmente, al colocar en el puesto a un joven con ambiciones y alto nivel de inteligencia el resultado común es el hastío casi instantáneo. Una sensación de hastío y de frustración.

El director de la empresa se sorprende al escuchar una opinión tan diferente a la tradicional, pero siendo un hombre honesto, concede la razón de la discusión al licenciado Calderón. La empresa procede a contratar personal no calificado, de mayor edad, con alto nivel de tolerancia a las faenas de carácter poco variado del departamento de embarques. El pedido que Protón ha recibido se despacha con toda oportunidad.

No todas las decisiones sobre recursos humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas. A pesar de ello, los objetivos contribuirán siempre a orientar las decisiones. A mayor grado de logro de esos objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

Actividades de administración de personal

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Como lo ilustra la figura 1-3, estas actividades cumplen objetivos de recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de recursos humanos

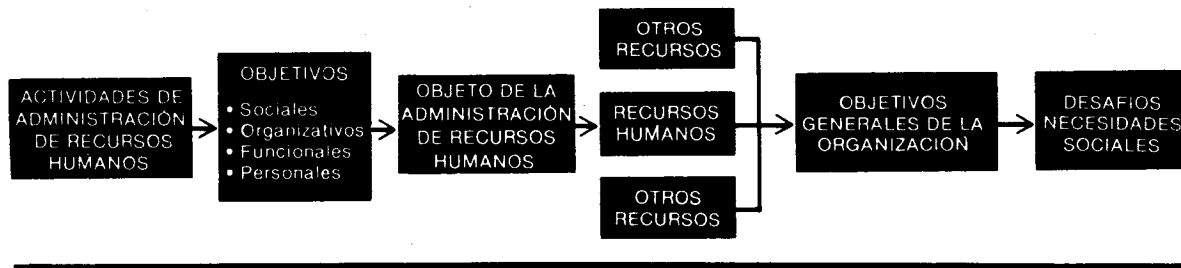


FIGURA 1-3
Respuesta de los departamentos de recursos humanos a los desafíos y las necesidades sociales

se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyan a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad. Únicamente por medio de organizaciones, los desafíos de esta disciplina se enfrentan adecuadamente y se satisfacen las necesidades sociales.

Actividades clave de recursos humanos *Las actividades de recursos humanos* son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina *planeación de recursos humanos*. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la *selección* de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del *entrenamiento* y la *capacitación*. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse *desarrollando* a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como —en algunos casos— de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección o la capacitación. También puede indicar que hay deficiencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una *compensación*. Esa compensación asume la forma de *sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales*, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de *comunicación y asesoría* para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones *obrero-patronales*; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de *contratos colectivos de trabajo*.

Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican *controles* para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito. Las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una *evaluación* del grado de efectividad que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

La figura 1-4 establece el ámbito a que pertenecen estas actividades en el marco de los cuatro tipos de objetivos de la administración de recursos humanos. Es obvio que no deben considerarse absolutas las divisiones y clasificaciones que se hagan en este campo; por ejemplo, la evaluación contribuye al logro de objetivos de la organización, pero también de objetivos funcionales y personales. Cuando una actividad no contribuye a los objetivos de la administración de recursos humanos, los recursos empleados en ella deben destinarse a otro fin.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las leyes 2. Servicios que presta la organización 3. Relaciones empresa-sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de recursos humanos 2. Servicios que presta la organización 3. Selección de personal 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Actividades de control
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de control

FIGURA 1-4
Relación entre las actividades de la administración de recursos humanos y los objetivos de la administración de recursos humanos

Desempeño de las actividades de recursos humanos La responsabilidad del desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a *cada directivo*; a cada funcionario con personal a su cargo. Si los directivos no aceptan su responsabilidad, las actividades de recursos humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente. Incluso cuando se crea un departamento de recursos humanos, la responsabilidad del desempeño adecuado de las actividades del campo continúa —parcialmente— siendo de los ejecutivos que operan en otras áreas. Todo ejecutivo deberá continuar participando en la planeación de recursos humanos, en la selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación, etcétera, aunque en la organización haya expertos que se especializan en esas áreas.

Cuando los dirigentes de otras áreas se encuentran en una situación en la que la conducción de las actividades de recursos humanos empieza a ocupar una parte sustancial de su trabajo diario, es hora de estructurar nuevamente las labores. En esa nueva estructura puede apelarse a los servicios de un nuevo empleado o departamento que lleve los asuntos relacionados con recursos humanos. Este proceso recibe el nombre de *delegación de autoridad*. Implica que el directivo asigne labores, que conceda autoridad y que consiga crear un sentido de responsabilidad. Las labores, la autoridad y la responsabilidad se deben explicar claramente, o la delegación de autoridad no cumplirá su propósito. Aunque otras personas hayan recibido la función de desempeñar las actividades de administración de los recursos humanos, el di-

rectivo continúa siendo responsable. La acción de delegar la autoridad no reduce la responsabilidad de un directivo, sólo equivale a compartirla. Por ejemplo, el directivo puede pedirle a un empleado con experiencia que capacite a un nuevo empleado. Si este último comete un error importante debido a instrucciones equivocadas, el directivo será responsable por los daños causados. A medida que la administración de personal se torna más compleja y consume más tiempo, toda la organización experimenta con creciente urgencia la necesidad de establecer por separado un departamento de personal.

ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Por lo común, suele establecerse un departamento independiente de recursos humanos cuando esa función empieza a entorpecer el desempeño normal de otros departamentos. En este supuesto, los beneficios que se espera derivar del nuevo departamento deberán exceder a sus costos.

En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño, y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. En la figura 1-5 se ilustra una conformación muy frecuente de un departamento de personal de reciente creación. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, que verifique el cumplimiento de los requisitos de ley y —en algunos casos— que colabore en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general, una estrecha colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de alta ante el Seguro Social, suelen consumir la mayor parte del tiempo de estos departamentos. A medida que crece la organización —y con ella sus demandas— el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En la figura 1-6 se ilustra esa nueva situación; en ella se advierten cambios tales como la relación directa

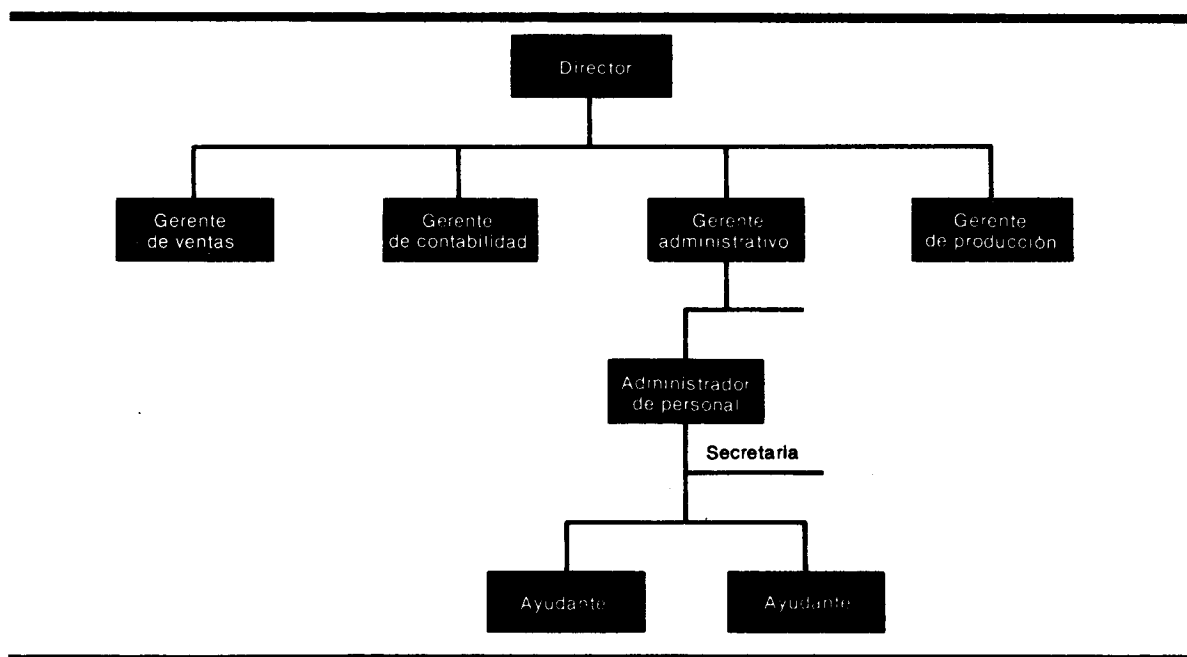


FIGURA 1-5
El departamento de personal en una organización pequeña

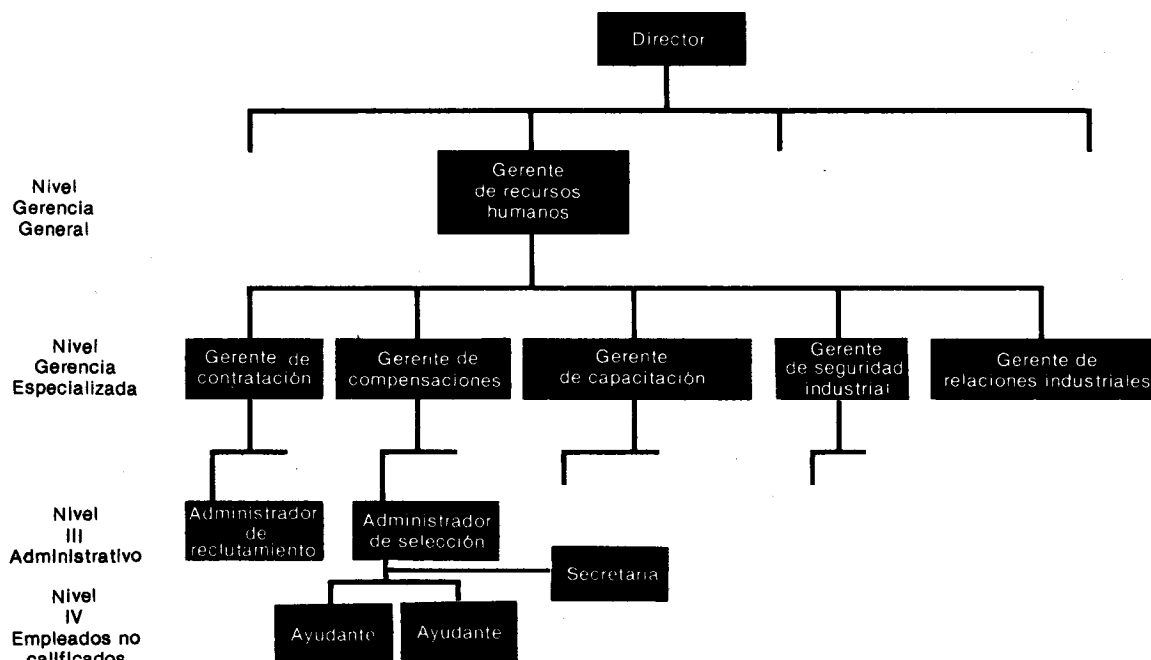


FIGURA 1-6
Estructura de un departamento de recursos humanos en una organización grande

que ahora existe entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director. Puede apreciarse que ahora existen funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación.

Integrantes del departamento de personal

En una compañía grande en la que se ha llevado al departamento de personal a un grado alto de desarrollo, las funciones que se desempeñan pueden corresponder aproximadamente con las que se describen en la figura 1-6. Cada gran grupo de actividades puede subdividirse, para cumplir funciones especializadas. El subdepartamento de contrataciones, por ejemplo, se subdivide en un área de reclutamiento y otra de selección.

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona que se convierte en un receptor de grandes masa de información sobre funciones muy específicas. Por ejemplo, un reclutador que de continuo solicita los servicios de los periódicos locales, así como de otros medios, tendrá a su disposición una gran riqueza de información sobre los costos de inserción en cada diario, efectividad, características ideales de cada aviso, etcétera. Asimismo, este reclutador alcanzará muy pronto altos niveles de eficiencia en la labor de redactar un aviso que describa atractivamente una vacante, seleccionar un medio idóneo, etcétera. Dicho de otra manera, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en *expertos en sus respectivas funciones*.

Las actividades que no se incluyen en la figura 1-6 se llevan a cabo de varias maneras; generalmente, repartiéndolas entre las diferentes secciones. La función de planear las necesidades futuras de la empresa, por ejemplo, la pueden llevar a cabo conjuntamente los departamentos de contratación y capacitación.

Las evaluaciones del desempeño corresponden al departamento de compensaciones por relacionarse directamente con el nivel de sueldos y salarios que se asignará a cada empleado. La figura 1-6 ilustra la estructura que una empresa productora de cosméticos ha dado a su departamento de recursos humanos, que en esa organización recibió el nombre de División de Relaciones Industriales.

Funciones clave en la administración de personal

En un departamento de personal están incluidas funciones de diferentes niveles y jerarquías. Aunque su función es distinta, el gerente de compensaciones y el gerente de relaciones industriales se encuentran en el mismo nivel jerárquico; por ejemplo, en la figura 1-6. De hecho, muchos departamentos de recursos humanos han establecido un máximo de cuatro o cinco niveles jerárquicos. En la base de ese sistema (nivel IV de la figura 1-6) se encuentran las posibilidades que constituyen el inicio de una carrera profesional para muchos egresados; las funciones especializadas que permiten la adquisición de conocimientos prácticos en un área determinada.

La función de servicio desempeñada por el departamento de recursos humanos

Los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da *autoridad corporativa*. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos. La *autoridad directa o de línea* consiste en el derecho —y la responsabilidad— de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa. A quienes ejercen esa autoridad se les designa comúnmente con el nombre de *gerentes de línea*. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, al desempeño, y también con respecto al personal a su cargo. Son ellos quienes deciden qué promociones conceder o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter directo, la autoridad corporativa ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un punto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción. Por ejemplo, si surgen fricciones con el sindicato debido a una acción emprendida por un gerente de línea, será a éste y no al gerente de recursos humanos a quien se pedirán explicaciones. Generalmente, en las organizaciones los gerentes de línea aprecian mucho la experiencia de los especialistas en recursos humanos, quienes ejercen considerable influencia.

En algunas situaciones el costo de no seguir la pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal *autoridad funcional* en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea. Por ejemplo, las compensaciones extralegales pueden ser técnicamente complejas, debido a aspectos fiscales, legales y administrativos. Si cada gerente de línea decidiera sobre las compensaciones extralegales que se han de conceder a su personal, el resultado final podría ser caótico; muy probablemente habría grandes diferencias entre los departamentos, y los costos crecerían mucho. Por esa razón se concede a los gerentes de personal derecho a tomar decisiones en ese campo. Si los gerentes de línea no concuerdan con esas decisiones pueden recurrir a la dirección general.

El hecho de que haya autoridad de línea, corporativa y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la

responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de las condiciones laborales de sus respectivos departamentos.

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos pueden surgir conflictos. Un gerente de producción, por ejemplo, quizá desee reducir costos procediendo a efectuar despidos cuando las ventas disminuyen. El gerente de recursos humanos, por el contrario, puede considerar que esos despidos ejercerán efectos negativos en el clima laboral de la empresa. En otras circunstancias, un gerente de línea quizá se incline por contratar a una persona ofreciéndole un salario superior al recomendado por el analista de compensaciones del departamento de personal. Ese potencial de conflicto estará latente en prácticamente todas las organizaciones y requerirá permanentemente la habilidad y la ética de ambas partes, así como una permanente verificación de sus objetivos específicos con respecto a los de la organización.

Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, los ejecutivos y la organización. En los departamentos pequeños el gerente de personal maneja muchas de las actividades cotidianas relacionadas con las necesidades de recursos humanos de la organización. Otros gerentes acuden directamente al de personal para exponerle sus necesidades, y este último obtiene así retroalimentación constante sobre la manera en que cumple diariamente los objetivos de la organización.

Cuando el área de recursos humanos adquiere dimensiones más amplias el gerente delega parte de sus funciones. Debido a ello existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto del gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados, o en ocasiones todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en vez de aspirar a llenar las demandas de toda empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

Cuando la empresa Holandas y Percales, S. A, inició su vertiginosa carrera hacia el éxito, hace cinco años, abrió un pequeño departamento de recursos humanos. Debido al rápido crecimiento de la empresa, dicho departamento se concentró en las funciones de reclutamiento y selección de personal. El señor Rueda, encargado de esa función, solía ufanarse de su habilidad para llenar vacantes, proceso que llevaba a cabo en tiempos récord mediante el uso de los medios locales de comunicación y mediante la inserción de avisos de solicitud de personal en la región de Zaragoza, antigua zona textilera con altos niveles de desempleo en la actualidad.

En los últimos años Rueda ha visto un incremento notable en el número de vacantes que debe llenar. No sólo atiende a las vacantes en puestos de nueva creación, sino también la tasa de rotación de los antiguos va creciendo en forma alarmante. El director de la empresa se ha enterado de que muchas personas que abandonan la empresa van a trabajar con compañías de la competencia. Ha solicitado a Rueda que haga una entrevista final a un grupo de personas que va a dejar la compañía. Consternado, Rueda debe ahora informar a su superior que la razón principal que exponen personas que se marchan es el hecho de que Holandas y Percales no les ha proporcionado oportunidades de capacitación o desarrollo. Concentrado en las vacantes que se abrían cada vez con mayor frecuencia, Rueda descuidó la otra actividad a pesar de que existían síntomas claros de descontento; de hecho, como han concluido el director general y las personas que dejan la compañía, la eficiencia

de Rueda para reemplazar al personal acentuó la sensación de que Holandas y Percales no ofrecía ninguna posibilidad de desarrollo.

UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más.

Un contratista que obtuvo un importante contrato federal para efectuar determinadas labores en varios puentes de la carretera Maracaibo-Caracas cometió un gran error al calcular sus necesidades de personal. Contrató 33% más de obreros no calificados de lo que en realidad se requería y no cubrió adecuadamente las plazas de obreros calificados.

Cuando advirtió su error, dos meses más tarde, ya no se encontraba en situación de rescindir los contratos con el personal excedente, pero aún debía encontrar más obreros calificados. La urgencia lo obligó a celebrar contratos apresurados, que comprometieron aún más sus recursos y provocaron protestas por las desigualdades en el ingreso, hecho que lo obligó a nivelar todas las categorías. Al término de sus labores, el contratista advirtió que la problemática situación de personal había consumido 75% de las ganancias que esperaba obtener.

Una decisión inadecuada puede conducir a problemas múltiples en todo el ámbito de la administración de personal y de la organización. Dicho de otra manera, las decisiones —buenas y malas— afectan todo un complejo de interrelaciones que podemos denominar el sistema de administración de personal de la organización.

Un modelo de sistemas

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un *sistema* consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. En un automóvil, por ejemplo, se identifica el sistema eléctrico; en el cuerpo humano, el sistema respiratorio.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, como ilustra la figura 1-6. Ésta indica que cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás. Por ejemplo, los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de empleados. El subsistema de selección influye en el desarrollo del departamento y en la evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de personal, por sus políticas, y por el medio externo. Estos hechos se ilustran en la figura 1-7.

Resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión. En el ejemplo del contratista de la carretera Maracaibo-Caracas se puede ver un caso de inadecuada identificación de interrelaciones.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la de limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un *sistema abierto* es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influenciadas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influenciadas y dependen en gran medida del entorno. A continuación se muestra el contenido de la administración de personal —y de este libro— desde el punto de vista de un enfoque de sistemas. Cada parte del libro aparece identificada mediante un número romano.

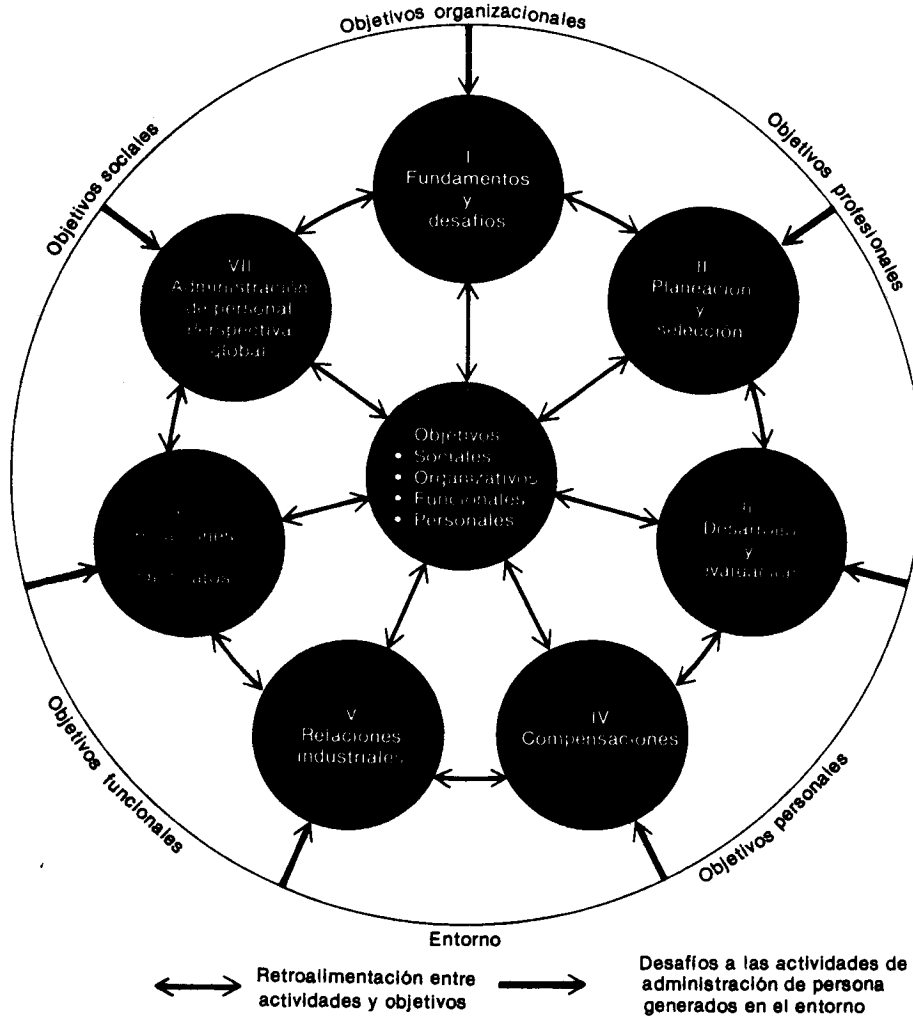


FIGURA 1-7

I. Fundamentos y desafíos La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado y las disposiciones oficiales constituyen unos pocos ejemplos. Los desafíos surgen también del interior de la organización. Por ejemplo, el departamento de personal deberá competir con otros para obtener presupuestos adecuados. El éxito del departamento de personal en su labor de asesoría y ayuda depende de su capacidad de mantenerse siempre consciente de sus objetivos específicos y de los objetivos de toda la organización.

II. Planeación y selección En el corazón mismo del cuerpo de actividades que denominamos administración de personal se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada. Sin información

precisa y oportuna los departamentos de personal verán seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos. Para constituir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive para encontrar fórmulas para que los puestos se hagan más productivos y satisfactorios. Los cálculos sobre las futuras necesidades de recursos humanos permiten al departamento de personal participar de manera activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

III. Desarrollo y evaluación Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a una sólida base de información sobre recursos humanos, los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Gracias a estas actividades pueden llenarse muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas. La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros, y ello conduce también a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica. Esas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, y sirven como guía tanto para el empleado, quien deseará saber cómo se juzga su trabajo, como para el departamento de personal, que puede identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.

IV. Compensaciones Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de compensaciones, sin embargo, va más allá. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidente y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar la aparición de enfermedades profesionales. Mediante sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no sólo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Seguro Social, la Secretaría del Trabajo, la Defensa Nacional (para industrias de ciertas áreas), la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Salud y otras más.

V. Servicios al personal Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es —parcialmente— responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar a tensiones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o también normas disciplinarias. También en este aspecto los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea.

Con objeto de cumplir estos objetivos y de mantener informado a su personal, más y más compañías consideran actualmente que los sistemas de comunicación de recursos humanos son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados, así como de mantener alta su productividad. Cuando la orga-

nización enfrenta la necesidad del cambio, los especialistas en personal participan mediante su asesoría a los gerentes de línea, o en algunos casos llevando a cabo labores que incluyen a toda la compañía, y que se dirigen a procurar el mejoramiento general del desempeño mediante actividades de desarrollo. De hecho, los departamentos de personal participan en forma creciente en los esfuerzos planeados para mejorar la calidad de las condiciones laborales. Sus esfuerzos se han traducido en más altos niveles de productividad.

VI. Relaciones con el sindicato Los empleados y obreros de una organización pueden unirse para formar sindicatos. En las empresas que tienen sindicatos los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.

VII. Perspectiva general de la administración de personal Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Con frecuencia, esas investigaciones son muy útiles para ayudar a la previsión de nuevos desafíos de todo tipo.

Concepto de sistemas aplicados

Los subsistemas de personal se influyen recíprocamente, y es preciso estar consciente permanentemente de esta interdependencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que quizá surjan es mediante la utilización de los conceptos de sistemas. La figura 1-8 proporciona un modelo visual simplificado para aplicar este concepto.

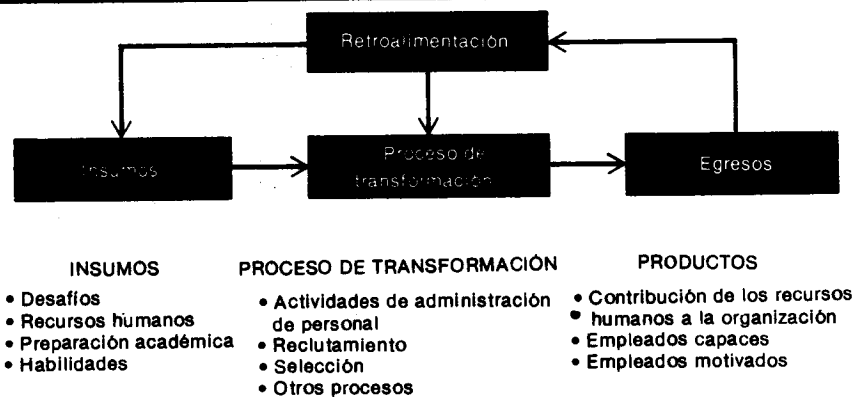


FIGURA 1-8

Presentación esquemática de los elementos de ingreso (insumos) y egreso (productos) de un sistema de administración de personal

Un concepto de sistemas aplicados describe las actividades de personal en términos de una *transformación*: La recepción de insumos (ingresos) y su cambio a determinados egresos (productos de la actividad desarrollada). Una vez cumplido el ciclo, el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación produce *retroalimentación*, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido.

La compañía Gamma, productora de relojes de pulso, se enteró del ingreso al mercado de Nippon que recientemente obtuvo licencia de operación en el país. Sabiendo que una de las condiciones que se comprometió a cumplir Nippon era contratar técnicos nacionales, y que los especialistas en el área son pocos en nuestro país, la licenciada Espronceda, directora de recursos humanos de Gamma, previó —acertadamente— que Nippon crearía una gran demanda de estos técnicos, y muy probablemente se vería obligada a ofrecer salarios superiores a los del mercado para cubrir sus vacantes. La licenciada Espronceda dio inicio de inmediato a un programa de capacitación a nivel de ingenieros de reciente ingreso, convenciendo al gerente general para que la compañía absorbiera el costo de contratar a un experto extranjero que dio un curso completo durante seis meses en un aula expresamente habilitada para tal efecto. (Esa medida formó parte de la estrategia global de Gamma.)

Cuando Nippon empezó a operar, hizo de inmediato contacto con los técnicos senior de Gamma, y contrató a 49% de ellos. Para ello, debió comprometerse a satisfacer niveles muy altos de salarios, así como otras compensaciones. Gamma promovió entonces a los técnicos que tenía en su reserva y que habían mostrado mejor desempeño durante el curso que les brindó la empresa. La licenciada Espronceda sabía que el nivel de sus nuevos técnicos era igual —o mejor— que el de los que había contratado Nippon, y su desempeño fue muy satisfactorio.

Uno de los *insumos* que tuvo la licenciada Espronceda fue el conocimiento de la situación de fuerte demanda de técnicos que se avecinaba. Otro de sus *insumos* fue la disponibilidad de jóvenes ingenieros no especializados. El programa de capacitación fue el *proceso de transformación* que efectuó el departamento de recursos humanos de Gamma. El *egreso* de ese proceso lo constituyó una nueva generación de expertos en relojería. La *retroalimentación*, finalmente, fue tanto la aprobación que emitió el ingeniero extranjero como el adecuado desempeño que lograron los jóvenes preparados gracias a la iniciativa de la licenciada Espronceda.

En la práctica, el concepto de sistemas ayuda a los especialistas en personal a identificar las variables clave con las que deben tratar. Tras considerar la información como un insumo, los especialistas deciden cuál es el producto que desean obtener. Sabiendo qué insumos están disponibles y qué productos se desea obtener, los tomadores de decisiones apelan a sus conocimientos sobre actividades de administración de recursos humanos para efectuar la transformación del modo más efectivo posible. Con objeto de verificar si obtuvieron éxito, adquieren retroalimentación sobre el producto final. La retroalimentación negativa significa que se requieren otros insumos (recursos, información o personal) para proceder a la transformación. También puede indicar que el proceso de transformación (o sea la actividad específica de personal) está operando mal. La retroalimentación negativa requiere acción correctiva.

Administración activa y administración reactiva de los recursos humanos

No siempre es factible para los departamentos de recursos humanos esperar hasta que dispongan de retroalimentación para proceder a actuar. Considérese, por ejemplo, el diálogo que probablemente tuvo lugar entre la licenciada Espronceda y Rubén Gaviria, gerente del departamento de finanzas:

Lic. Espronceda: Sr. Gaviria, voy a presentar al gerente general mi proyecto de capacitación. Como usted sabe, necesito cubrir la suma de 15 000 dólares al capacitador extranjero, quien vendrá al país de inmediato. Necesitaremos además 5 000 dólares para importar ciertos aparatos necesarios para el curso, así como para acondicionar un aula.

Sr. Gaviria: No creo que sea conveniente hacer esos gastos ahora. Como usted sabe, atravesamos un periodo de austeridad, y se me ha recomendado mucho limitar los gastos. ¿Por qué no esperamos un poco, digamos hasta que confirmemos que Nippon contrató los expertos que tenemos ahora?

Lic. Espronceda: Cuando ello suceda tendremos que pagar la misma suma más los costos de inflación. Peor aún, dispondremos de menos tiempo y atravesaremos una etapa de carencia total de personal calificado. Necesito los \$20 000 ahora.

El señor Gaviria sugería esperar hasta la aparición de un problema para reaccionar a continuación. La licenciada Espronceda deseaba actuar para anticiparse al problema. Consideraba que no podía esperar a recibir retroalimentación de Nippon. El enfoque del señor Gaviria es *reactivo*; el de la licenciada Espronceda, *activo*. En el campo de los recursos humanos se presenta la administración reactiva cuando los ejecutivos responden a los problemas de su área. La administración activa ocurre cuando se anticipa el surgimiento de los problemas de recursos humanos y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes de que el problema se presente.

Los departamentos de administración de personal que logran ser efectivos y eficaces optan por un estilo activo de administración de los recursos humanos. Los ejecutivos como la licenciada Espronceda pueden actuar antes de que surjan problemas serios. Ese enfoque activo mejora la productividad, gracias a que reduce el monto de los recursos que son necesarios para producir los bienes o servicios que la organización ofrece a la sociedad. Resumiendo, puede afirmarse que el enfoque activo de recursos humanos constituye un avance muy significativo en la labor de mejorar la productividad de la organización.

ASPECTOS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo han sido identificados varios aspectos clave de la administración de los recursos humanos. A lo largo del libro serán explorados con profundidad. Entre ellos se cuentan:

- *¿Qué es la administración de los recursos humanos?* La administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no sólo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna.
- *El área de acción de la administración de los recursos humanos.* La administración del personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento de personal cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto de su supervisor o jefe inmediato como del departamento de personal de su organización.
- *Funcionamiento dentro del sistema.* La actividad de administrar los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. La administración de personal, por tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que el modelo de administración de personal constituye un sistema abierto de partes interrelacionadas. Cada parte afecta a las otras, y cada parte —así como el total— es influida por el entorno.

• *Enfoque de la administración activa.* La administración de personal puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de los problemas antes de que éstos surjan. Si las medidas adoptadas son meramente reactivas los problemas pueden crecer y es probable que no se aprovechen las oportunidades.

SUMARIO

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva. Estas actividades son responsabilidad de todos los ejecutivos de la organización; algunas de ellas, especializadas, se reservan a los responsables de la administración de los recursos humanos.

Las actividades de un departamento de personal pueden concebirse en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí. Los especialistas en personal consideran la información y los recursos humanos como los insumos básicos, y los transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad. Los expertos en personal adoptan un estilo activo de administración para lograr estas metas.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Administración activa	Concepto de sistema
Administración de personal	Delegación de autoridad
Administración de recursos humanos	Productividad
Administración reactiva	Sistema abierto
Autoridad corporativa	Retroalimentación
Autoridad de línea	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de personal?
2. ¿Qué relación existe entre las necesidades globales de la sociedad y la contribución que hace la administración de los recursos humanos?
3. ¿Qué utilidad reviste para la organización el enfoque de sistemas?
4. ¿Cómo se diferencia un estilo activo de administración de uno reactivo? En su opinión, ¿cuál es mejor? ¿Por qué?
5. Desde el punto de vista de un gerente de un departamento de personal de una compañía de la industria automovilística, ¿cómo podría definirse su actividad en términos de un sistema? ¿Cuáles son sus insumos? ¿Cómo los transforma? ¿Cuál es su producto?

CASO DE ESTUDIO 1**Conflicto interno en Metales Niquelados, S.A.**

Como importante fabricante de piezas niqueladas de todo tipo, Metales Niquelados cubre las necesidades de amplios sectores de la industria metalmeccánica. Varios contratos importantes le han permitido una importante expansión en ciertas áreas. En el proceso, las relaciones entre el departamento de personal y el departamento de producción se han vuelto algo tirantes. Se ha convocado a una junta para comentar los problemas, y tiene lugar el siguiente diálogo:

Carlos Ríos, gerente de personal: Para que las políticas de personal tengan vigencia efectiva es necesario que centralicemos en mi departamento las decisiones sobre el personal. Si no lo hacemos así, los gerentes de cada área van a continuar tomando decisiones diferentes en cada caso. Francamente, en muchos casos los especialistas en determinados aspectos están en el departamento de personal, y es a ellos a quienes se debe consultar. Cuando uno se enferma debe consultar a un médico y no a un banquero. De la misma manera, cuando se trata de establecer paquetes de prestaciones, un porcentaje de aumentos salariales o una contratación, es necesario acudir al experto en esos asuntos.

Julián Escamilla, gerente de producción: Nunca puse en tela de juicio la competencia de tu departamento. Estoy totalmente de acuerdo en que un supervisor de línea sabe menos que un supervisor de sueldos y salarios sobre los niveles de compensación en el mercado, por ejemplo. Pero si quiero hacer que mi supervisor sea totalmente responsable de su área, él debe tomar las decisiones sobre aumentos. Él debe decidir contratar, separar, amonestar, premiar, etcétera. Yo creo que ustedes deben limitarse a informar si hay aspectos legales en alguna de esas decisiones, y efectuar los trámites administrativos del caso. Por ejemplo, si un supervisor toma la decisión de separar de la empresa a uno de sus trabajadores, ustedes deben limitarse a llevar a cabo el trámite. Después de todo, el supervisor sabe perfectamente cómo se desempeñó el trabajador, en tanto el funcionario de personal apenas si lo ha tratado superficialmente en el mejor de los casos.

1. Si usted fuera presidente en Metales Niquelados ¿qué opinaría sobre las diferencias entre estos dos ejecutivos? Si ellos le pidieran a usted que resolviera sobre su discusión, ¿qué les diría?
2. ¿Cómo conseguiría usted que los supervisores y gerentes de línea tomaran decisiones más apegadas a las políticas del departamento de personal?

CASO DE ESTUDIO 2**Congreso de Profesionales Jóvenes**

Como parte de sus actividades enfocadas a la integración latinoamericana, la Asociación de Universitarios Latinos ha convocado a un foro abierto sobre el tema "Desarrollo Regional". En el curso de este foro se invita a los profesionales jóvenes a expresar sus opiniones y a explicar, desde el punto de vista profesional, cuáles pueden ser las aportaciones de sus campos respectivos al desarrollo regional.

Los ingenieros civiles han explicado la función que cumplen varias obras, como las carreteras y los puentes, en el proceso del desarrollo. A los economistas les correspondió el tema de la necesidad de capitales frescos y de acelerar el proceso de las exportaciones; los médicos se extendieron sobre el tema de la salud pública y las campañas de prevención de varias enfermedades, y los abogados presentaron un análisis sobre la conveniencia de establecer legislación común, especialmente en áreas del derecho como el comercio y la inmigración. Le corresponde ahora a usted hacer uso de la palabra (se le han asignado doce minutos) para explicar las razones que puedan existir para considerar que la administración de los recursos humanos pueda contribuir de manera significativa al desarrollo regional.

1. Presente un documento de una extensión no mayor a siete páginas y no menor a cinco, detallando sus puntos de vista sobre la posible contribución de la administración de recursos humanos en el desarrollo.
2. Incluya en su documento comentarios específicos sobre la administración de los recursos humanos en otros países que han logrado el desarrollo o que están en vías de lograrlo.
3. En la sesión de preguntas y respuestas al final de su exposición se le han hecho estas preguntas. ¿Qué respuestas les daría usted?
 - a) El desarrollo sólo se logra mediante la creación de tecnología propia, comenta el ingeniero. Para eso necesitamos científicos, investigadores y técnicos propios, ¿Cómo se relaciona la administración de recursos humanos con estas áreas?
 - b) Un economista se ha mostrado escéptico respecto a su intervención. En su opinión, los recursos humanos *siempre* son esencialmente pasivos; lo único que cuenta realmente es una provisión de capitales frescos y la disponibilidad de créditos. ¿Qué le respondería usted? (Si usted lo desea, puede utilizar el caso de Corea, Taiwan o algún otro país asiático para refutar esta opinión).

CAPÍTULO

... los gerentes están concentrando su atención en el mejoramiento de los recursos humanos, como manera de volver a alcanzar la posición competitiva que deben tener sus compañías en un entorno global de creciente nivel de competencia.

RAYMOND E. MILES y CHARLES C. SNOW

2

DESAFÍOS DEL ENTORNO

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* la evolución histórica que ha conducido a la necesidad de que existan los departamentos de personal.
- 2 *Identificar* las fuerzas externas que afectan a los profesionales modernos de los recursos humanos.
- 3 *Evaluar* los desafíos internos, generados por las organizaciones a las que sirven los departamentos de personal.
- 4 *Explicar* cómo las políticas de recursos humanos pueden contribuir a la estrategia global de la organización.
- 5 *Clasificar* los conceptos relacionados con la administración de personal en un marco conceptual orgánico.

Las organizaciones y sus departamentos de personal respectivos constituyen sistemas abiertos, como se ha estudiado en el capítulo 1. Tanto las organizaciones como sus departamentos de personal se ven afectados por el entorno dinámico en que operan. Casi invariablemente, los cambios que ejercen efecto en la organización también hacen sentir su influjo en los empleados, en general, y en los departamentos de personal, en especial.

Aunque algunos desafíos sólo afectan a una organización dada o a un grupo de ellas, otros afectan a todas las personas que participan profesionalmente en la administración de recursos humanos. Por ejemplo, el desafío de generar nuevas técnicas operativas incluye a todos los profesionales del campo.

Con raíces que se remontan a los últimos días de la Colonia y un sólido prestigio internacional, Casa Argentina, S.A., se ha especializado en la venta de objetos de plata. Casa Argentina operó durante mucho tiempo en una sólida casona de Taxco, Guerrero, donde los turistas solían comprar durante generaciones las mismas sortijas de siempre: anillos, brazaletes, collares y algún pisapapel, todos diseñados antes de la Revolución. Hace 40 años Casa Argentina abrió dos sucursales, y ahora cuenta con 16.

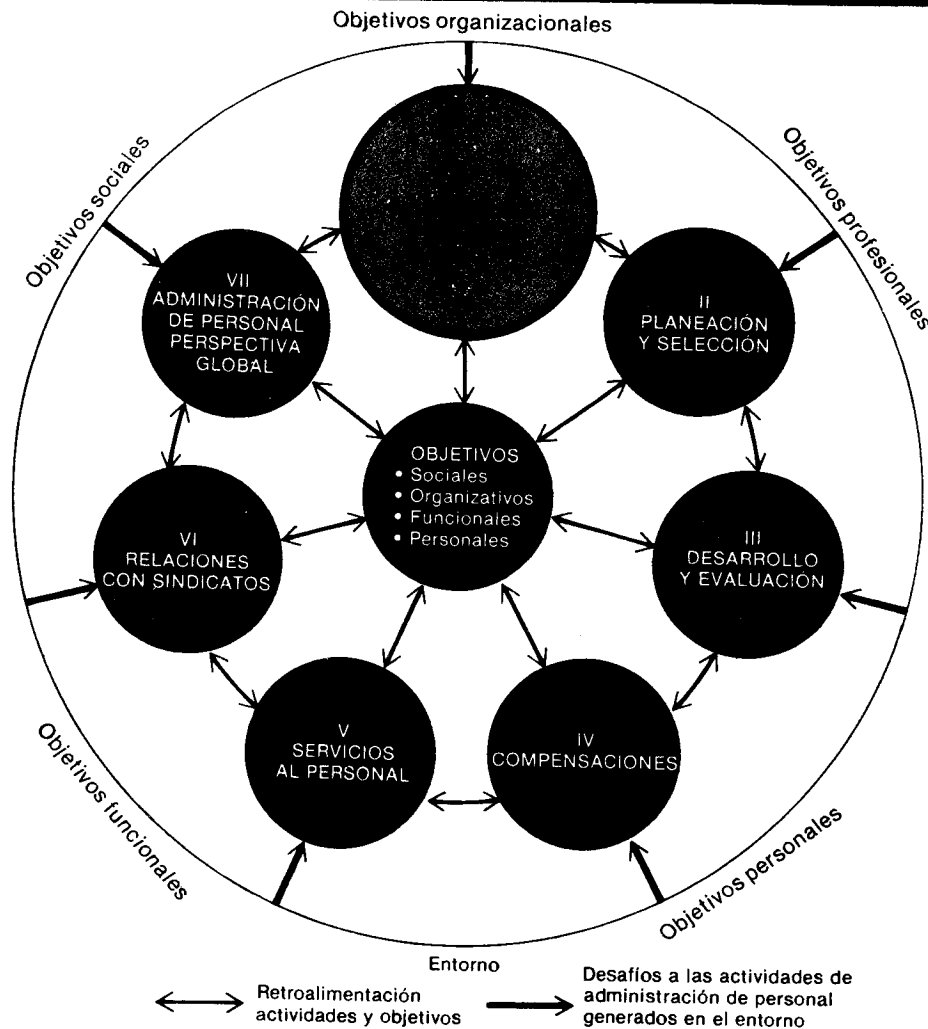
Aunque las ventas siempre han sido buenas, Casa Argentina ha visto con inquietud la aparición de varios competidores en el mercado. Como parte de su estrategia global, Casa Argentina ha puesto en marcha un programa de recursos humanos variado y práctico. Uno de sus primeros logros fue abatir sus anticuadas prácticas de corte porfiriano en lo referente al personal. Dos operarios especialmente hábiles han iniciado cursos de capacitación con equipo más moderno, en tanto un diseñador asistió durante seis meses a los talleres sobre arte moderno que impartió un escultor europeo especializado en monumentos a base de plata. Una vez cada veinte días se celebra una mesa redonda que versa tanto sobre nuevos productos y diseños como sobre nuevas estrategias y tácticas de ventas. En una de ellas se ultimaron los detalles para llegar a un mercado que no se había previsto antes: la exportación al Lejano Oriente de figurillas asiáticas hechas con plata mexicana. La iniciativa de las mesas redondas, alentada por el departamento de recursos humanos, ha llevado a resultados insospechados: el pequeño Buda de plata que compra el turista en las calles de Seúl, Corea del Sur, fue hábilmente martillado en instalaciones que se encuentran en Taxco.

De institución tradicionalista, Casa Argentina pasó a ser una organización moderna, gracias en gran medida al entusiasmo que un departamento de recursos humanos bien dirigido logró inyectar al personal.

Muy probablemente, organizaciones como la descrita en el ejemplo conseguirán competir con éxito en un mercado cada vez menos tolerante con los productos deficientes, a las organizaciones estáticas o al personal rutinario y refractario a los cambios que impone la dinámica moderna.

Esta adaptación afecta prácticamente a todos los integrantes de la organización, y en especial a los miembros del equipo de dirección de los recursos humanos. El fenómeno se ilustra en la figura 2-1. En el ejemplo de Casa Argentina resulta fácil ver cómo y por qué se hizo necesario cambiar el tipo de supervisores y ejecutivos que la empresa solía contratar, y cómo y por qué la empresa debió promover un cambio interno en las actitudes y prácticas tradicionales.

Actualmente se destaca mucho más el desarrollo de los empleados de Casa Argentina, y una parte importante de la evaluación que se hace del desempeño de los ejecutivos de la empresa versa sobre sus logros en materia de recursos humanos. Como es evidente, los ejecutivos de todas las áreas y muy especialmente los del área de personal, deben conocer la naturaleza de los desafíos que implica su labor para poder enfrentarlos adecuadamente. Este capítulo se refiere a esos desafíos. Se inicia con una breve exposición histórica del desarrollo de las actividades de administración de los recursos humanos, centrándose en los

**FIGURA 2-1**

Tras repasar los antecedentes históricos de la administración de personal, en este capítulo se estudian los desafíos que enfrenta el profesional de los recursos humanos. ¿Cuál de estas áreas genera más desafíos urgentes?

aspectos que más afectan a esta actividad en México. Como en muchas otras áreas, la historia permite conocer a fondo los elementos que han moldeado cada uno de los desafíos actuales.

A continuación el capítulo explora los desafíos que plantea el entorno, los que se originan en la organización, y los de carácter profesional. Termina considerando la actividad de los administradores de recursos humanos en una amplia perspectiva.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

Orígenes

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato los problemas de separación de labores que debieron resolver. Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. César, por su parte, consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto los primeros monasterios cristianos del Asia Menor establecieron "Reglas" sumamente análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales. Los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente.

El manejo de personal en el México histórico

Todavía está por escribirse una obra dedicada exclusivamente a los problemas históricos de administración de personal en México. La notable proeza de establecer un sistema de correos eficiente —por citar un caso aislado, tomado de la sociedad azteca— entraña una compleja serie de decisiones; recuérdese, por ejemplo, que el famoso grupo de mensajeros que permitió que Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco de Veracruz requería a su vez el apoyo de otras personas proveedores de agua y alimentos, refugios, protección militar... y naturalmente, calzado muy adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse. Sería muy interesante contar con estudios de las antiguas compañías mineras de Guanajuato y Zacatecas, para comprender la estructura de esas organizaciones y la manera en que operaban; del personal que tripulaba los galeones que hacían la ruta a Manila, que estaba rígidamente sometido a la disciplina del capitán; de la técnica de recolección de datos que tenía el equivalente colonial de la actual Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Cuando México pasó a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de personal, al igual que en muchos otros, México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por sus especiales idiosincrasias y estructura social. Ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México, en términos generales.

La Revolución Industrial

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades a

los hilados y tejidos, a la fundición, a la industria naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores, y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación, y crearon un "departamento de bienestar" que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar (Institución que se propaló mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como de vivienda, educación y atención médica, así como el impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada. Los "departamentos de bienestar" señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerente de operación y puestos similares.

La administración científica y las necesidades humanas

A principios del siglo XX adquirió gran importancia un movimiento (que no se limitó a la administración, sino que abarcó muchos campos más) que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Tal es la razón de que se les denomine "administración científica". Sus postulados se ejemplificaban bien en la persona del investigador Frederick Taylor; de hecho, el movimiento se ha denominado también "taylorismo".

La incorporación de datos científicos a la administración mostró al mundo que el estudio sistemático del trabajo podía conducir a un mejoramiento en la eficiencia. La argumentación de los líderes del movimiento en favor de la especialización y mejor capacitación hizo más obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servían como canal de quejas y sugerencias. Asimismo, absorbieron las anteriores funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y de los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores.

Hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra Mundial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo. En esa época las funciones financieras de producción y de mercadotecnia ocupaban el centro de la atención. Los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que se incrementaban sus responsabilidades y su contribución global. En el curso de la Primera Guerra Mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud. Estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió a los departamentos de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión (que se extendió de 1930 hasta el siguiente conflicto mundial) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más y más atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades personales se hizo todavía más relevante como resultado de los estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios mostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y tamizarse a la luz de las necesidades humanas. Estas conclusiones —que hoy parecen elementales— ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal. La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial concentraron la atención en áreas diferentes, pero preparaban el campo para otros avances ulteriores.

Historia reciente

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales, y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, y en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligan a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos. El crecimiento a gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas para seleccionar personal, el diseño de puestos y la descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por esto, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales y los departamentos de personal, que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que en la guerra.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en los países de Iberoamérica, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción en el número de horas semanales trabajadas; la presión continua por complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como suministro de seguros médicos y educación; la reducción progresiva de las distancias que separan entre sí a los diferentes estratos de la organización, y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo. En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca; a las tareas relativamente sencillas de las organizaciones del pasado se han unido muchas nuevas, que pocas personas pudieron prever. Por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; se responsabilizan por los efectos que la contaminación ambiental ejerza sobre sus empleados y sobre la comunidad; mantiene indicadores de sueldos y salarios

en determinada zona, ofreciendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial. Y enfrentan múltiples desafíos, que hacen más interesante y atrayente esta área especial de la actividad humana. En este punto es necesario destacar un fenómeno que se ha convenido en llamar la globalización de la economía mundial. Hasta hace poco, las fronteras de cada país creaban condiciones más o menos peculiares dentro de cada nación. En la actualidad, muchas economías se han vuelto mutuamente interdependientes, y ha crecido la tendencia a competir por mercados que eran seguros. Esta competencia se extiende, entre otras áreas, al área de la administración de los recursos humanos.

Los vuelos a poblaciones más o menos remotas de áreas de interés turístico reducido fueron considerados durante mucho tiempo una especie de "territorio propio" de las líneas aéreas tradicionales. En un vuelo a las poblaciones del interior de Durango o de Campeche, por ejemplo la regla fue durante mucho tiempo servir a los pasajeros un mínimo de alimentos y bebidas, limitándose sencillamente a vigilar que las tarifas mantuvieran una relación competitiva con las vigentes para el transporte terrestre. Con el auge del nuevo turismo de aventura, sin embargo, un tipo nuevo de viajeros empezó a utilizar los vuelos tradicionales: habitantes de las grandes urbes como México y Guadalajara, que deseaban explorar zonas remotas sin abandonar las comodidades de las grandes ciudades.

El gerente de recursos humanos Azteca de Aviación emprendió la revolucionaria tarea de modificar por entero la infraestructura de los vuelos emprendidos a poblaciones remotas de gran interés turístico. No solamente cuidó de la capacitación de sus asistentes de vuelo, sino también de las atenciones que los pilotos pueden brindar a una clientela más interesada en un vuelo placentero y pintoresco que en una conexión rápida y frugal. Cuando el Gobierno nacional decidió emprender un programa de apertura total de los espacios aéreos a la competencia nacional e internacional, Azteca de Aviación continuó volando aparatos prácticamente sin asientos vacíos... en tanto sus nuevos competidores enfrentaban una larga y difícil etapa de adaptación al nuevo mercado.

Desafiando a una competencia que podría ser muy larga y costosa, el gerente de personal de una línea competidora, Franco-Italiana del Aire, se encontró con una situación difícil. Las alternativas de su compañía, recién llegada al mercado, consistían en una reducción de tarifas, con la consiguiente disminución de los márgenes de rentabilidad, un programa basado en los vuelos europeos en rutas similares, o un largo y costoso proceso de capacitación que imitara el programa de Azteca de Aviación. Franco-Italiana del Aire optó por una solución diferente: una oferta de trabajo a los empleados de puestos clave en Azteca de Aviación... que esta primera empresa no había contemplado. Franco-Italiana del Aire capturó una significativa porción del mercado en el curso de los cuatro años siguientes.

DESAFÍOS EXTERNOS

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia sobre varios de estos desafíos, que pueden considerarse variables. Muchas de estas variables afectan la forma en que opera la organización así como sus prácticas y políticas de personal. Por ejemplo, la difusión de microcomputadoras en todos los niveles afecta en más de un sentido a las organizaciones que deben adoptar acciones al respecto, pero en general no se encuentran en condiciones de modificar el fenómeno. Una compañía que en 1977 tenía ciertas disposiciones con respecto al sistema central de cómputo, con toda probabilidad las modificará en 1987, cuando en la organización operen más de 20 sistemas de procesamiento de datos independientes entre sí.

Algunos de los desafíos externos que enfrentan las organizaciones evolucionan en forma gradual, en tanto otros se presentan de manera casi súbita. Por ejemplo, un cambio en la oferta de trabajo sólo

ocurre con lentitud, en tanto una nueva ley puede cambiar muchos aspectos en un plazo muy breve. Como lo explica la figura 2-2, los profesionales de la administración de personal investigan de continuo el entorno en que trabajan y evalúan la forma en que afecta a su organización. Cuando se descubren cambios, ya en proceso o inminentes, se desarrollan y se ponen en práctica estrategias activas de respuesta. El grado de éxito del departamento de personal suele medirse por la retroalimentación que recibe.

1. *Analizar el entorno.* Los especialistas de personal deben estar informados sobre las posibles fuentes de cambio mediante la pertenencia a asociaciones profesionales, asistencia a seminarios y conferencias y lecturas continuas y en profundidad.
2. *Evaluar el efecto del cambio.* A medida que se adquiere nueva información los expertos en administración de personal formulan preguntas: "¿Qué efecto tiene esta información?" El trabajo del especialista consiste en evaluar el sentido futuro de los fenómenos actuales.
3. *Adoptar medidas proactivas.* Tras la evaluación de los cambios se desarrollan estrategias que permitan alcanzar las metas de la organización.
4. *Obtención y análisis de la retroalimentación.* Los resultados de las estrategias de carácter activo se evalúan para saber si están obteniéndose los resultados deseados.

FIGURA 2-2

Pasos para enfrentar los desafíos externos

Los cambios externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial.

Desafíos tecnológicos

La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa, cambiando puestos de trabajo, y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

El gerente de personal de Recursos Piscícolas, S.A., compañía que desarrolló varios estanques para la cría de truchas en el departamento de Boyacá, previó —acertadamente— que la aparición de nuevos anestésicos para peces modificaría mucho el trabajo de los encargados de los estanques. Anteriormente, estos encargados debían capturar a los animales con redes, retirarlos del agua y efectuar varias maniobras antes de devolverlos a su elemento. Ahora, en cambio, los anestésicos sumen a los peces en un estado de sopor profundo, lo que permite manejarlos con las manos desnudas. Solía pedirse a los encargados que tuvieran reflejos muy rápidos y que contaran con cierta habilidad para sostener a los peces fuera del agua.

En general, eso significaba que el personal debía ser muy joven, a pesar de las heridas frecuentes que las manos jóvenes e inexpertas infieren a los peces. Las características de la maniobra cambian tanto (ahora se pide paciencia, orden y métodos más lentos) que el gerente de personal va a sugerir la contratación de varios retirados que han solicitado empleo, en vez del personal muy joven que la empresa ha preferido tradicionalmente.

La robótica constituye una forma específica de tecnología que con toda probabilidad afectaría a varias empresas de muy diferentes áreas. En especial, los empleos que requieren el manejo de materiales tóxicos y explosivos (como los asbestos, ciertos insecticidas, el fósforo), la manipulación de objetos de alto riesgo (como el de metales incandescentes) o la extrema repetición (como el lavado de botellas de refresco) son candidatos a suprimir al personal tradicional en un plazo muy corto, en favor de otro tipo de empleados técnicos y expertos que instalarán y darán mantenimiento al nuevo equipo.

Se ha sostenido —acertadamente— que por cada puesto de trabajo que la nueva tecnología hace desaparecer se suele crear uno nuevo. No es racional profesar un temor y un rechazo a priori hacia la nueva tecnología; en vez de ello, resulta necesario estar conscientes del intenso proceso de tecnificación que se vive en todo el mundo y recordar que la economía de nuestro país —al igual que cualquier otra— debe competir en mercados dotados de alta tecnología.

La introducción masiva de elementos de tecnología avanzada en todos los sectores de la economía nacional constituye en sí misma un desafío esencial para el administrador de personal, que debe estar consciente de que tendrá a su cargo personas mucho más calificadas, de ingresos más altos, de aspiraciones mayores, y más difíciles de capacitar y retener dentro de las organizaciones.

Desafíos económicos

La lista de las dificultades económicas de las sociedades latinoamericanas es muy grande. Hay un hecho, sin embargo, que suelen olvidar los amigos del derrotismo y las noticias alarmantes: a pesar de cuantos males han plagado a la economía en los últimos veinte años, un núcleo significativo de organizaciones ha continuado sus operaciones; se ha expandido, ha introducido innovaciones, ha obtenido utilidades. Puede afirmarse que sin ninguna excepción, cuantas organizaciones han conseguido vencer las circunstancias adversas lo han hecho gracias a su capacidad de adaptación.

Especialmente cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la moldeabilidad de una organización. En una empresa cualquiera los equipos de instalaciones, los archivos, etcétera, son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica, la constituye el personal.

Fundada a mediados de 1960, la agencia de viajes “Mundo Dorado” hizo honor a su nombre durante veinte años, al promover excursiones a Europa y Estados Unidos en cruceros de gran lujo, hoteles de primera categoría y espectáculos mundialmente famosos.

A principios de 1978 el gerente de personal previó un descenso en la actividad económica que se extendería durante todo el decenio. En contra de la línea de acción que se había seguido hasta entonces, empezó a preparar una generación de vendedores de viajes orientados a actividades más económicas. Contrató varios cursos especializados en la atención a grupos de clase turista, insistió en familiarizar a su personal con los servicios de hoteles y restaurantes más modestos. Muy pronto, el personal que antes se especializaba en tareas como la venta de vuelos Charter a París se encontró estudiando las tarifas de vuelos nocturnos a ciudades dentro del país. Cuando se derrumbó el turismo de gran estilo, cuatro años más tarde, la agencia se encontró en posición de continuar sus actividades de venta en un mercado que había cambiado mucho.

La política activa del gerente de personal de “Mundo Dorado” constituye otro ejemplo de cómo enfrentar las necesidades de una organización. El gerente no esperó a que se produjeran los cambios externos para empezar a actuar.

Desafíos demográficos

La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparados con la de mujeres, etcétera. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión. Por ejemplo, el incremento en el nivel educativo es una constante en el caso de México, pero los cambios suelen suceder a largo plazo.

El éxito que obtuvo el sistema de transporte subterráneo en la ciudad de México (Metro) condujo al gobierno federal a contratar los servicios de la compañía “Perforaciones subterráneas” para llevar a cabo las labores iniciales de excavación de túneles en las ciudades de Guadalajara y Monterrey, donde se instalarían sistemas semejantes. El encargado de los recursos humanos del proyecto, licenciado Javier Neyra, notó las necesidades de agua, materiales, herramientas, etcétera. Se partía de un supuesto fundamental: la compañía dispondría durante un lapso de 20 años de la misma oferta de mano de obra barata y abundante, en números muy elevados. Esta suposición estaba en contradicción con los hechos demográficos que Neyra había estudiado recientemente: los estados de Jalisco y Nuevo León experimentan —al igual que el resto del país— una tasa de natalidad descendente. Aunado a ese factor se encuentra el hecho de que ambas entidades son exportadoras de mano de obra no calificada, y que los niveles de escolaridad ascienden incesantemente en ambos estados. Neyra concluyó que el tipo de persona que debía constituir el grueso de la mano de obra requerida —un campesino joven, analfabeto, con algunos antecedentes elementales de albañilería, dispuesto a trabajar por el salario mínimo— desaparecería del mercado de trabajo unos siete años antes de concluir las gigantescas obras.

Como resultado, la compañía planeó una operación muy diferente, que incluía el empleo de mano de obra calificada y semicalificada, herramientas más complejas y una participación muy reducida de obreros capaces tan sólo de desempeñar labores de pico y pala.

Desafíos culturales

La actitud prevaleciente ante el trabajo puede conducir a cambios definitivos en las labores de muchas organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo de un cambio cultural.

Cuando se establecieron las primeras clínicas de planeación familiar en el país, el personal médico era predominantemente masculino. Ello obedecía a dos hechos: uno, que se gradúan más hombres que mujeres en las carreras dedicadas al campo de la salud; el segundo —netamente cultural— podía describirse como el “factor tranquilidad”; se suponía que las mujeres que acudían a consultar aspectos de su fisiología reproductiva se sentirían “más seguras” y “mejor apoyadas” si la atendía una persona de sexo masculino.

Para sorpresa de los dirigentes de las clínicas, las pacientes manifestaron muy pronto su preferencia por recibir atención médica femenina. Se determinó que la mujer había madurado lo suficiente para confiar en los servicios profesionales de sus congéneres... y que muchos celosos maridos preferían que no fueran otros hombres los que se entendieran con los problemas ginecológicos de sus esposas.

Desafíos originados en el sector oficial

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que puede generar el gobierno, en varios niveles. Las diferentes medidas legislativas en especial provocan cambios inmediatos en la relación existente entre la empresa y los asalariados.

En el caso mexicano en especial, la tendencia ha sido a la progresiva protección de los derechos de los empleados, lo cual ha conducido —contrariamente a lo que pensaban los detractores de la legislación progresiva— a niveles de bienestar y seguridad muy superiores a los del pasado. El administrador del personal debe mantenerse informado de los cambios en la Ley del Seguro Social, en la Ley Federal del Trabajo, en las leyes estatales, en las disposiciones sobre capacitación, etcétera, que pudieran modificar en cualquier sentido el actual statu quo.

DESAFÍOS SURGIDOS DE LA ORGANIZACIÓN

Además de las demandas externas que se hacen sobre ella, la organización debe atender a ciertos desafíos internos. Estos desafíos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, y estos objetivos no necesariamente son armónicos; los objetivos de carácter financiero, de ventas, de servicio de producción, pueden entrar en conflicto con los objetivos de personal. Los administradores de personal deben tener muy en cuenta que con toda probabilidad objetivos como la actitud positiva de los empleados pueden entrar en conflicto con objetivos de doblar la producción o reducir el personal en 40%. Resulta muy importante tener siempre en cuenta que el objetivo fundamental de las organizaciones no suele ser totalmente coincidente con el de un área aislada, como podría ser la de ventas, la de distribución o la de personal. Entre los desafíos de carácter interno se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades de información y la personalidad de la organización.

Los sindicatos

Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

En una compañía productora de sustancias químicas, ha sido tradicional el nerviosismo, la desconfianza y la hostilidad cuando se acerca el periodo de negociaciones entre empresa y sindicato. La empresa paga salarios superiores a los del mercado y proporciona numerosas regalías, pero el clima de la organización ha conducido a choques de gravedad, incluyendo un emplazamiento a huelga durante el año pasado. La gerencia de la empresa comenta en privado la "ingratitude" de los sindicalizados, en tanto éstos hablan de volver a paralizar las labores independientemente de la cifra que la empresa ofrezca como aumento.

Un equipo de consultores externos, expertos en personal, contratado para efectuar un diagnóstico de la situación, determina varios hechos de importancia crítica. Los obreros toman sus alimentos en un horario distinto a los empleados, "para evitar confusiones". Regularmente se les excluye de las celebraciones que con diferentes motivos se han llevado a cabo. Un análisis de las promociones efectuadas durante el año pasado arroja un resultado asombrosamente bajo de oportunidades brindadas a los sindicalizados para ocupar mejores posiciones; de hecho, en casi todos los casos se optó por contratar personal externo. Se pagó puntualmente la póliza a que tenía derecho un obrero que perdió una pierna en un accidente que sufrió hace tres meses, pero ningún empleado de la compañía asistió al hospital, y el obrero fue visitado exclusivamente por sus compañeros de la línea de trabajo. A pesar de su eficiencia en los asuntos formales, el departamento de personal fue considerado negativo para el clima laboral de la empresa, y el equipo de asesores ha recomendado el reemplazo de sus ejecutivos y una reestructuración total.

Sistemas de información

Los departamentos de personal requieren grandes cantidades de información detallada. Cada vez resulta más evidente que la contribución global del departamento de personal a toda la empresa depende de la calidad de su información. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento ubicado en una organización específica puede delinearse dando respuesta a las preguntas:

- ¿Qué deberes y responsabilidades acompaña a cada puesto de trabajo dentro de la compañía?
- ¿Qué calificación posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles factores externos afectan más directamente a la organización?
- ¿Cómo se describen las políticas de compensación en vigencia?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituyen un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información. Serán los empleados de diverso nivel quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, y así sucesivamente; en suma, todos los miembros de la organización. Es probable que los gerentes de línea consideren que las solicitudes de información sobre personal son mucho menos prioritarias que la actividad de producir o vender los bienes o servicios de la compañía. Con el fin de certificar que se produzca un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en personal no únicamente deben comunicar en forma convincente la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes, para lograr su cooperación. Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a sistemas de cómputo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etcétera. Los sistemas de información de grandes dimensiones, sin embargo, ponen a prueba la habilidad de todo el departamento para mantener la privacidad de los registros.

El moderno mundo de las finanzas sufrió una verdadera revolución en 1990, cuando las grandes empresas bursátiles de los mercados de Londres, Nueva York, Chicago y Tokio decidieron enlazarse por medio de sistemas de información que les permiten efectuar operaciones en un mercado que se mantiene abierto prácticamente 24 horas al día.

El licenciado Gonzalo Cepeda Zamudio, al frente del departamento de personal de Zapata, Glockman y Asociados, casa corredora de bolsa en la ciudad de México, ha recibido instrucciones del presidente de la compañía para celebrar una reunión urgente con el Director de Finanzas de la empresa, quien ha determinado que es imprescindible que la firma se una al nuevo conjunto de sistemas de información. El licenciado Cepeda Zamudio enfrenta varios retos:

- Ubicar y contratar el personal necesario.
- Diseñar un horario de trabajo que permita la operación permanente de la empresa.
- Capacitar al personal para que pueda operar el equipo específico que va adquirir la empresa.
- Coordinar todas sus acciones para que correspondan a las necesidades del Director de Finanzas, a las características técnicas del nuevo equipo, y a las necesidades humanas del nuevo personal.

Imagen de la organización

Cada organización es única. En un nivel mucho más profundo que el que corresponde a similitudes en la estructura formal, todo grupo humano desarrolla características especiales. La imagen de la organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Refleja el pasado y da forma al futuro.

El reto que enfrentan en esta área los administradores de personal es el ajuste activo al carácter de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los objetivos pueden lograrse en varias formas. El secreto del éxito en este campo radica en escoger el método que más se adecue a la imagen de la organización.

Como gerente de personal recién incorporada a su función, Blanca Monsiváis experimentaba crecientes dificultades para lograr que los otros gerentes informaran a tiempo sobre los programas de vacaciones, las ausencias y el desempeño general del personal a su cargo. Sabía que la persona que la había antecedido en el puesto no había experimentado dificultades en ese sentido. Ya estaba considerando la posibilidad de exponer su problema al gerente general, cuando una coincidencia le permitió descubrir que el gerente anterior no obtenía su información mediante informes específicos de los otros gerentes, sino por medio de reportes que los supervisores de piso preparaban periódicamente, procedimiento que funcionaba sin dificultades. La licenciada Monsiváis comprendió que esa peculiaridad era parte de la imagen de la organización para la cual trabajaba, y que su prestigio o su nivel no sufrirían por acoplarse a la práctica anterior, y un mes después de adoptarla comprobó con satisfacción que el nivel del conflicto descendía significativamente.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN PERSPECTIVA

Tras repasar los desafíos de carácter histórico, o de carácter externo o interno que enfrenta la actividad de administración de personal, es importante conseguir una perspectiva global de todo este campo. Su objetivo lo constituye auxiliar en el logro de los objetivos de la organización con máxima eficiencia.

Mediante la administración de personal se apoya la labor de otros departamentos. El gerente de personal o relaciones industriales no dirige las operaciones de la compañía ni decide los objetivos de la organización. Su autoridad es limitada. Resulta esencial recordar que su función se concibe básicamente como la de asesoría (Staff).

Debido a la creciente complejidad de los asuntos que se manejan en las áreas de recursos humanos, sin embargo, existe una clara tendencia a la autonomía progresiva; un territorio progresivamente ampliado en el que la toma de decisiones se ejerce de manera directa.

Para ser efectiva, la labor de los especialistas en personal debe determinar las áreas clave en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas. Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a tomas de decisiones que terminan siendo ignoradas.

El uso de su autoridad por los especialistas en personal resulta importante, porque los recursos de los departamentos de recursos humanos suelen ser muy limitados. Un estudio llevado a cabo por la American Marketing Association mostró que el presupuesto promedio de los departamentos de personal apenas constituye 1% escaso de los presupuestos totales, y lo mismo ocurre en Iberoamérica. En el mismo estudio se descubrió que el departamento promedio de recursos humanos suele incluir menos del 1% del total de los empleados.*

* Oscar A. Ornati, Edward G. Giblin y Richard R. Floersch: *The Personnel Department: Staffing and Budgeting*, New York AMA Research and Information Service, 1982. La afirmación de Encyclopedia Britannica, de que los departamentos de personal suelen mostrar un índice de 0.5% respecto al total de la organización (dicho de otro modo, un empleado especializado en recursos humanos por cada 200 empleados dedicados a otras actividades) conserva su validez en algunas organizaciones.

Aunque investido de autoridad limitada y por lo general dotado de recursos modestos, se espera que el departamento de personal de cada organización haga frente con éxito a los desafíos considerados en este capítulo. Si estos desafíos no se arrostran con decisión y entusiasmo la función misma de la administración de los recursos humanos no estará cumpliendo su objetivo. Estos retos muestran una inequívoca tendencia a hacerse mayores en el futuro, por lo cual resulta indispensable tomar medidas activas ahora.

Los capítulos que siguen hablan con profundidad de las técnicas que están a disposición del experto para enfrentar los desafíos que surgen en cada fase de la labor de administración de los recursos humanos.

SUMARIO

La práctica de la administración de personal está conformada por varios retos. Éstos surgen de las demandas de carácter histórico, externo e interno que deben enfrentar los profesionales del área.

Los retos recientes de carácter histórico dieron principio con la Revolución Industrial, la cual condujo al estudio científico del trabajo y los trabajadores. A medida que aumentó la complejidad de las labores se incrementó la necesidad de especialistas en recursos humanos. A principios de este siglo los departamentos de personal surgieron como respuesta para hacer frente a estas demandas. En la actualidad los departamentos de personal tienen la responsabilidad de enfrentar los aspectos externos e internos que afectan al personal de una organización.

Los desafíos de carácter externo se originan en varios sectores. Los más significativos son los de carácter tecnológico, económico, demográfico, cultural y los originados en el sector público. Cada uno de estos sectores influye en cómo la organización alcanza sus objetivos.

Los retos de carácter interno también deben ser enfrentados. Los sindicatos constituyen un ejemplo obvio. En los casos de las organizaciones que tienen sindicato, la capacidad y la habilidad para adelantar las negociaciones empresa-sindicato constituyen un elemento vital.

Un departamento de recursos humanos debe mantener e incrementar una base de datos eficiente. La necesidad de información y la manera óptima de poner en práctica las políticas de personal dependen también de aspectos específicos del carácter de la organización.

Si los departamentos de personal pueden enfrentar con éxito los retos expuestos en este capítulo podrán contribuir de manera efectiva a los objetivos de sus respectivas organizaciones.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Carácter de la organización
Demografía
Departamento de bienestar
Función de asesoría

Función de mando directo
Paternalismo
Sindicato

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cómo influyó en el caso mexicano la Revolución Industrial? (Considérese por ejemplo la vida en las explotaciones mineras de Zacatecas, Guanajuato y Taxco, determinando cómo se enfrentó en la época la administración de los recursos humanos).

2. ¿Cuál sería su reacción como gerente de personal si se le informara que 18% de su personal sindicalizado se encuentra en vías de reemplazo mediante tecnología avanzada? ¿Modificaría su respuesta saber que el porcentaje que puede ser reemplazado es de 44%?
3. Considerando las tendencias demográficas de la ciudad en que usted vive, ¿Como incluiría ese aspecto en un estudio sobre las necesidades de personal de una fábrica de cerámica que desea planear sus políticas a 10 años?
4. Nuestro país ha atravesado ciclos de clara bonanza, y otros de clara dificultad económica. En su opinión ¿cómo han afectado los ciclos de los últimos 15 años a la administración de los recursos humanos?
5. ¿Qué opina usted de la afirmación “a una función como la de personal, que consume sólo 1% del presupuesto de una empresa, sólo se debe destinar 1% del tiempo total de la gerencia”?

CASO DE ESTUDIO

Nuevas Políticas de Personal en Cobres Industriales

Gracias a una inalterable práctica de altas normas de calidad y rigurosa inspección de los servicios a sus clientes, la empresa Cobres Industriales, que congrega a 1 200 personas, ha mantenido una posición de preeminencia en el mercado del cobre. El anciano y vigoroso señor Schweitzer puso en práctica un sistema de administración férrea y exacto que ha demostrado sus virtudes en palabras del señor Schweitzer, consiste en “un mínimo de empleados de oficina y un máximo de personal de ventas y servicio a clientes”. La administración de personal y recursos humanos se ha limitado prácticamente al pago de nóminas (Schweitzer tiene por norma pagar bien a sus colaboradores) y a despedir a cuanto empleado osa protestar abiertamente.

Con un gesto característico en él, Schweitzer divide a sus empleados cada año entre los que desea conservar y los que deberán marcharse de la empresa.

Un serio quebranto de salud obligó a Schweitzer a dejar la empresa durante cinco meses, lapso en el cual su nieto, amigo del progreso y las ideas modernas, se ha hecho cargo de la dirección y lo ha contratado a usted para organizar un departamento de personal. En tiempo tan corto usted sólo ha contratado a dos personas más que deberán fungir como ejecutivos del recién creado departamento, pero todavía no ha podido ofrecer logros tangibles a la organización.

Totalmente restablecido, el viejo león vuelve al trabajo, molesto por los cambios que han ocurrido en su ausencia, pero curioso y no predispuesto al rechazo total. Lo cita a usted en compañía de su nieto, para que en una reunión que se celebrará mañana usted le explique “por qué debe contratar a tres ejecutivos para hacer algo que su departamento de nóminas y su reglamento de trabajo han hecho bien durante 35 años”. Le ha concedido 20 minutos para hacer su exposición.

1. Adelántese a su adversario. ¿Qué preguntas cree usted que le hará? ¿Cuáles serán los argumentos más fuertes de su exposición? ¿Cómo reaccionará a una demanda de mayor autonomía en cuanto a decisiones?

CASO DE ESTUDIO

Cambio y Modernización en Metalmecánica del Noreste

Los gigantescos talleres de Metalmecánica del Noreste, S.A. fueron diseñados en las afueras de la ciudad de Torreón al final de la Segunda Guerra Mundial. Durante muchos años, la empresa ha sobrevivido a pesar de sus instalaciones anticuadas y costosas, pero este año el gerente de producción ha presentado

ante el Consejo de Fideicomisarios de la empresa un plan de modernización radical, que contempla el despido de 75% del personal antiguo, no especializado. El plan contempla también la creación de un número importante de plazas para personal técnico y especializado que va a operar los nuevos equipos. El número de personas que va a unirse a la empresa es equivalente a 80% de las personas que la van a abandonar. El presidente del Consejo de Fideicomisarios lo ha llamado a usted a su oficina, y le ha solicitado un memorándum para publicarse en la prensa local, explicando la situación a la comunidad.

1. Redacte un artículo de un máximo de 500 palabras explicando la situación al público de Torreón y dando el punto de vista de un ciudadano responsable y leal a la empresa que lo emplea.
2. ¿Cómo estima usted que este cambio va a afectar la nómina total de la empresa? ¿Por qué? Prepare un breve memorándum al departamento de finanzas explicando su razonamiento.

PARTE

II

PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

CAPÍTULOS

- 3** Planeación de los recursos humanos
- 4** Diseño y análisis de puestos
- 5** Reclutamiento de recursos humanos
- 6** Selección de personal

La organización contrata personal a fin de efectuar labores que contribuyan a los objetivos que se han determinado. Para poder adquirir el personal idóneo, la compañía determina sus necesidades de recursos humanos y estudia los requerimientos de sus puestos. A continuación, el departamento de personal selecciona y contrata a los individuos que desempeñarán esos puestos, apelando a fuentes internas y externas de suministro de personal.

En los cuatro capítulos que integran esta segunda parte se tratan las actividades que comprende el proceso de selección, una de las más esenciales en la administración de recursos humanos y que repercute en toda la organización.

La calidad de los recursos humanos de una organización equivale a la calidad de la organización misma, y es preponderante la importancia del proceso de seleccionar a las personas que integrarán la organización.

...se ha concedido atención substancial a la planeación estratégica de los recursos humanos como forma de vincular directamente el logro de los objetivos de la organización con los objetivos y programas de las áreas de recursos humanos.

STELLA M. NKOMO

Mediante la planeación de los recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada a las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas, a fin de alcanzar tanto los objetivos de carácter individual como los de la organización.

JAMES W. WALKER

CAPÍTULO

3

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* por qué las organizaciones de grandes dimensiones emplean con mayor frecuencia la planeación de los recursos humanos.
- 2 *Considerar* la relación entre la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica.
- 3 *Identificar* los factores que conforman las necesidades de personal de una organización.
- 4 *Recomendar* cursos de acción respecto a las condiciones de escasez o abundancia en la oferta de mano de obra.

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se han llevado a cabo labores de planeación de la producción, financiera, de ventas y de mercadotecnia. Los ejecutivos han comprendido, sin embargo, que todas estas labores son llevadas a cabo por personal específico; sin ese elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo; ello convierte a la PRH en una actividad de la más alta prioridad.

Teóricamente, todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones: la principal, el alto costo de la planeación en gran escala. Es previsible, sin embargo, que a medida que las organizaciones modernas cuentan con equipos de cómputo más eficientes y más baratos la situación se modificará.

Luis Fernando Muñiz, licenciado en administración de recursos humanos, participa en el comité de detección de talento joven que ha creado el Comité Olímpico de México. Se le ha confiado la tarea de detectar a los gimnastas y deportistas que podrán representar al país en el curso de los seis años siguientes, mediante el recurso de seleccionar a los ganadores de los torneos y competencias que organizan las primarias y secundarias de todo el país.

Muñiz encabeza una vasta organización a nivel nacional. Para determinar el número de estudiantes que van a participar en todo el proceso de selección Luis Fernando, ha recurrido a demógrafos familiarizados con el último censo nacional. Gracias a la información recopilada ha sido posible establecer un perfil del deportista nacional, determinar métodos para detectar jóvenes de ambos sexos con potencial en los deportes y establecer un procedimiento unificado en todo el territorio del país. Al racionalizar el proceso, Luis Fernando ha conseguido abrir una posibilidad real de participación a muchos jóvenes del país. Al mismo tiempo, ha establecido un banco de datos sobre los recursos humanos jóvenes, que resulta de invaluable importancia. Luis Fernando se ha enterado recientemente de que se han abierto centros similares de planeación para otros grupos de la población, como los jóvenes universitarios y las mujeres en la etapa adulta.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y a largo plazo en lo referente a recursos humanos. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante. Los planes a largo plazo estiman la situación de recursos humanos a futuro. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Se economiza en las contrataciones
- Se expande la base de datos de personal, para apoyar otros campos

- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Una organización de tamaño reducido también puede lograr esas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la PRH probablemente no igualan en algunos casos sus costos.

El gobierno del estado de Tlaxcala y el gobierno federal enfrentan un problema similar: expandir su personal de miembros de la policía estatal y la Policía Judicial Federal, respectivamente. Las autoridades de Tlaxcala planean un crecimiento de 10% en sus efectivos, que en este momento suman 1 500. El gobierno federal se propone un incremento de 7.5%, para un cuerpo que ahora cuenta con 50 000 miembros.

Un experto en PRH ha determinado que en caso de aplicar las técnicas de planeación de recursos humanos se conseguiría abatir 25% el costo de contratar a un nuevo policía, que en la actualidad es de \$70 000.

El estado de Tlaxcala conseguiría un ahorro de \$250 000.00 en sus gastos, suma que no justifica la contratación de un experto dedicado a planear el proceso. El gobierno federal se ahorraría más de \$6 000 000.00 en caso de aplicar la técnica, por lo que puede proceder a contratar a un experto durante un mes para implantar un sistema de PRH.

Las organizaciones más pequeñas, sin embargo, también pueden beneficiarse del conocimiento de esta técnica, especialmente cuando se encuentren en estado de crecimiento: si el citado cuerpo de policía de Tlaxcala continuara creciendo a ese ritmo, sería muy probable que en un año pudiera alcanzar el volumen necesario para justificar el empleo de la PRH.

En este capítulo se analiza la manera en que el departamento de personal calcula sus necesidades futuras y se describen los métodos empleados por los expertos en recursos humanos para la determinación de fuentes potenciales de empleados.

LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades a futuro en este campo. Por otra parte, la oferta de personal dista mucho de ser ilimitada. Incluso en el caso de América Latina, zona con gran exceso de población y niveles notables de desempleo, la oferta de personal conoce límites muy precisos. Los desafíos que determinan esa demanda y los métodos de anticiparla merecen un análisis general.

Causas de la demanda

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo. Las causas de estos cambios se resumen en la figura 3-1. Algunas de estas causas se encuentran en el campo de control de la organización, en tanto otras no.

Desafíos externos. Es difícil para los especialistas en recursos humanos predecir los acontecimientos que se producirían en su entorno a corto plazo, y aún más difícil calcular sus efectos a largo plazo. Por

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos • Elementos sociales, políticos y legales • Cambios tecnológicos • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos • Presupuestos • Ventas y pronósticos de producción • Nuevas operaciones líneas y productos • Reorganización y diseño de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jubilaciones • Renuncias • Despidos • Muerte • Licencias

FIGURA 3-1

Causas que provocan demanda de personal a futuro

ejemplo, los fabricantes de calzado pueden experimentar súbitamente un cambio importante si el país empieza a exportar cuero crudo a mercados que lo paguen a mejores precios; el efecto que esta medida tenga a largo plazo es difícil de evaluar. Otros ejemplos podrían referirse a los efectos de la inflación, el desempleo, las tasas de interés y varios factores más.

Los retos de carácter *social, político y legal* son de más sencilla predicción, pero en pocas ocasiones se hacen claras sus influencias. Por ejemplo, no es fácil evaluar el efecto de algunas medidas legales sobre el mercado de trabajo; las disposiciones que se emitieron en el país sobre capacitación a finales de la década de 1970 influyeron en algún sentido en el mercado laboral, pero es difícil cuantificar ese influjo.

Los *cambios tecnológicos* son de difícil predicción y evaluación. Muchas personas consideraron que la introducción de computadoras causaría desempleo masivo en América Latina, por ejemplo. En la actualidad, el área de computación alcanza niveles récord de crecimiento en prácticamente todos los países hispanoamericanos, y proporciona empleos a —probablemente— más de cinco millones de personas.

Con mucha frecuencia la planeación de los recursos humanos se complica debido a la introducción de nuevas tecnologías, que tienden a disminuir el número de puestos de trabajo en varias áreas (como el de auxiliar de contador tradicional) en tanto los incrementos en otras (como la contabilidad incorporada a un sistema de cómputo).

La *competencia* constituye otro reto externo que afecta la demanda de recursos humanos en una organización. El número global de personas empleadas por la industria de la confección tiende a ser relativamente estable, ya que la intensa competencia en esa área tiende a controlar sus dimensiones globales. En el campo de las compañías productoras de papel, por el contrario, se ha experimentado una tasa de crecimiento que excede con mucho la tasa de crecimiento vegetativo de la población. Este fenómeno es explicable en buena medida por la competencia entre las grandes papeleras.

Decisiones de la organización. Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos. El *plan estratégico* de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de ese plan toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. Para alcanzar estos objetivos a largo plazo los especialistas en recursos humanos desarrollan planes que coinciden con el plan estratégico esencial. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en la forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los *pronósticos de ventas y producción* son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Un establecimiento de alquiler de equipos para banquetes ha prosperado debido en gran medida a su ubicación estratégica en el área turística de Punta del Este. A pesar de sus planes de iniciar nuevas contrataciones, la cancelación de una serie de convenciones (que significaban más de 45 banquetes) lleva a la congelación de los programas de contratación.

Los *nuevos proyectos* se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Cuando en una organización se genera internamente una nueva operación (como en el caso de una embotelladora que inicie la producción de una bebida nueva o de una armadora de automóviles que se inicie en la producción de camiones) el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y a largo plazo. Cuando la nueva operación se origina en una fusión o en la adquisición de una empresa, es necesario llevar a cabo una revisión inmediata de las demandas de recursos humanos, lo que puede conducir a nueva organización y a nuevos diseños de puestos. Una reorganización así puede alterar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De manera similar, el nuevo diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

Cambios en la fuerza de trabajo. La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos, incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta, sin embargo, la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Los equipos de reparto de una flotilla de camiones distribuidores de cerveza suelen estar compuestos por hombres muy vigorosos, debido al gran esfuerzo muscular que supone subir y bajar continuamente cajas de botellas.

La experiencia había enseñado al licenciado Morazán, jefe de recursos humanos de una cervecería ubicada en Rosario, que la mayor parte de los hombres dedicados a estas labores solicitan un cambio, una promoción, o una compensación por retiro cuando se acercan a los 45 años.

Ese factor lo había llevado a mantener una estadística de la edad promedio de sus tripulaciones, para prever las necesidades de nuevo personal.

Uno de sus hombres, cercano a los 50 años, se ha resistido a la jubilación y acaba de patentar y vender a la cervecería un dispositivo de resortes que permite subir y bajar las cajas sin gran esfuerzo físico. El hecho de que la compañía ha decidido dotar a cada unidad de este dispositivo modifica radicalmente los procedimientos del licenciado Morazán, quien ahora debe contar con una edad promedio de retiro mucho más alta (quizá hasta alrededor de 55 a 60 años) y en consecuencia una tasa de rotación más baja.

Técnicas para pronosticar

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas; sólo permiten mayor grado de aproximación. La mayor parte de las compañías suele iniciar sus actividades empleando técnicas sencillas, y después, a medida que crecen la organización y la necesidad de emplear instrumentos más confiables, se puede recurrir a técnicas más avanzadas que requieren personal especializado. La figura 3-2 sintetiza las técnicas de predicción.

TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR

BASADAS EN LA EXPERIENCIA	BASADAS EN TENDENCIAS	BASADAS EN OTROS FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones informales 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de presupuestos y planeación
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación formal a cargo de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Indexación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de nuevas operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica Delfos 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de computadoras

FIGURA 3-2

Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos

Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia Estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. En las organizaciones pequeñas el director de operaciones o el gerente de personal pueden poseer toda la información necesaria. En organizaciones mayores, el método más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.

La *técnica Delfos* constituye un paso ulterior hacia técnicas más avanzadas. Cuando se emplea esa técnica también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea, por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. No es extraño encontrar opiniones encontradas y peticiones contradictorias. Al repetir este procedimiento (unas tres veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

Pronósticos basados en tendencias Es probable que la técnica más expedita sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. Los dos métodos más sencillos son la *extrapolación* y la *indexación*. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. Por ejemplo, si el promedio de contratación de obreros de planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significará en el futuro una necesidad de 240 obreros en el término de un año.

La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades. Es posible, por ejemplo, que se establezca que un crecimiento de 50 000 unidades de maletines deportivos vendidos corresponde a un incremento de cinco obreros, un empleado administrativo y un repartidor.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. En general, los *análisis estadísticos* más complejos permiten prever los cambios de las causas que motivan la demanda.

Otros métodos Existen otros métodos para calcular la demanda futura de recursos humanos. Uno de ellos es el *análisis de presupuestos y planeación*. Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a dos, cuatro o cinco años.

Cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones, se puede emplear el *análisis de nuevas operaciones*. Este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares. Por ejemplo, una compañía que produzca gases industriales puede ilustrar sobre las necesidades de personal en una institución similar.

Las técnicas de pronóstico más avanzadas implican el uso de computadoras. Los *modelos de computadora* son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener su capacidad de predicción.

El investigador James Walker, distinguido profesional del área de recursos humanos, sostiene que existen cuatro niveles de complejidad en la predicción de los requerimientos de recursos humanos, como se ilustra en la figura 3-3. Como puede verse, abarcan desde discusiones informales hasta sistemas de cómputo sumamente complejos.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes establecen sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo. • Procedimientos muy informales y subjetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos. • Se especifica en la medida de lo posible el número de personas y sus características. • Identificación de los problemas que requieren acción individual o general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre oferta de trabajo. • Empleo de computadoras para relevar a los gerentes de tareas rutinarias de pronóstico (como vacantes o tasa de rotación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de computadora para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con esta información. • Suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales. • Intercambio de datos con otras compañías y con entidades oficiales, encuestas regionales (como datos sobre salarios, empleo, etcétera).

FIGURA 3-3
Grados de complejidad para pronosticar las necesidades de recursos humanos

Las técnicas más avanzadas se encuentran en las organizaciones grandes con años de experiencia en la planeación de recursos humanos. Las organizaciones pequeñas suelen recurrir a las técnicas más elementales, así como las compañías que se inician en esta actividad.

Requerimientos de recursos humanos

La figura 3-4 representa los elementos básicos que es necesario considerar al calcular la demanda de recursos humanos. En ella se ilustra que los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y a largo plazo. Los planes a largo plazo son —por necesidad— cálculos de necesidades probables. Las cifras son únicamente un cálculo, porque inicialmente presentan un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

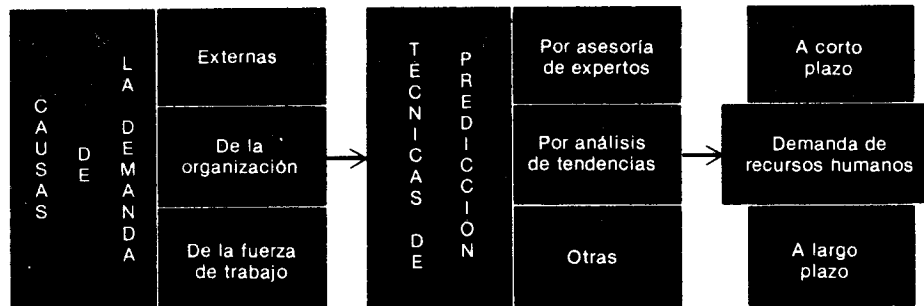


FIGURA 3-4
Componentes de la demanda futura de recursos humanos

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (Fig. 3-5). Un cuadro de contrataciones lista las necesidades de contratación en el corto plazo; por lo general, no más de un año. El listado puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Estos cuadros no son totalmente precisos; son aproximaciones de gran utilidad. Estos cálculos permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas. Indirectamente, constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistemática. En la figura 3-5, por ejemplo, se ve que el departamento de personal de Papeles Industriales, S.A., debe contratar 32 nuevos obreros cada tres meses para el departamento de procesamiento de pulpa, en vista de los planes de expansión. En realidad el departamento de procesamiento de pulpa requiere 128 obreros, pero sus instalaciones de capacitación no permiten atender al total de manera simultánea.

Gracias a esta información los reclutadores del departamento de personal programan una ofensiva de contratación, que debe llevarse a cabo cinco semanas antes de que inicie cada curso, plazo suficiente para que cada obrero sea contratado.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

PAPELES INDUSTRIALES, S.A.
CUADRO DE CONTRATACIÓN

Fecha: _____

Número de código en el presupuesto	Nombre del puesto	Departamento solicitante	Contrataciones (Por mes del año)												TOTAL
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
100-32	Mezclador de pulpas	Procesamiento de pulpa	32			32			32			32			128
100-33	Tomador de lecturas de pulpa	Procesamiento de pulpa	2			2			2			2			8
100-84	Despachador de remesas de pulpa	Procesamiento de pulpa			4			4				4		4	16
100-85	Supervisor de turno	Procesamiento de pulpa		2			1				1		1		5
100-86	Químico de pulpas	Control de calidad		2											2
200-17	Vigilante de planta	Seguridad industrial				4									4
300-12	Montacarguista de cajas de pulpa	Transportes internos					2		2			2			6
400-36	Ingeniero de proceso	Ingeniería	1						1						2

FIGURA 3-5
Muestra de un cuadro de contratación de una compañía papelera

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se requiere llenar. Por ejemplo, algunas de las vacantes de la compañía papelera de la figura 3-5 pueden llenarse por promoción o transferencia; sólo en situaciones de excepción es aconsejable “repartir” un puesto durante periodos muy breves. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización; empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etcétera.

Cálculo del suministro interno

Los cálculos del suministro interno implican mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Como se ilustra en la figura 3-6, los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué nuevos puestos se pueden llenar con los empleados actuales.



FIGURA 3-6
Factores que determinan la oferta futura de recursos humanos

La información del caso se registra en un documento que recibe el nombre de *formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos*. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

Formato de promociones potenciales Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

La figura 3-7 ilustra un formato de promociones potenciales para un puesto de nivel no gerencial. Se divide en cuatro partes. La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas. En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, los conocimientos y la educación formal del empleado. Mediante estas preguntas los expertos en personal saben qué grado de calificación real existen en la organización en un momento dado. Esta información puede recabarse en entrevistas telefónicas o personales con el empleado, o mediante formularios distribuidos en los departamentos de la compañía. La mayor parte de las empresas pide a sus empleados que informen de los cambios significativos que ocurran durante su trabajo. El potencial del empleado se resume brevemente en la parte III. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca el empleado son descritas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que este registro corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. (Es obvio que el supervisor conoce mejor estos datos que el departamento de personal.) La parte IV se añade al final para contar con una garantía de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

Con frecuencia, se computarizan los inventarios de recursos humanos para identificar a las personas capacitadas para el desempeño de nuevos puestos. Las organizaciones de grandes dimensiones, como algunas entidades oficiales, emplean sistema de computadora para detectar el potencial humano de que se dispone para llenar las vacantes. Los registros computarizados también facilitan la actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año para poder aprovechar adecuadamente el potencial de los empleados y para poder respaldar las peticiones de actualización de información.

Mantener actualizados y vigentes estos registros tiene importancia fundamental para el correcto proceso de administración de personal.

Un conglomerado japonés con base en Quito emplea en Ambato al joven Martín Ochoa, contratado para desempeñar las tareas de mensajería de la división de ventas de alfombras. Ha seguido con mucho interés las actividades de la división y en varias ocasiones se ha ofrecido para ayudar en las tareas de colocación de alfombras. Tanto ha sido su interés que durante varios sábados ha acompañado al técnico en colocación de alfombras, y se le considera razonablemente bien preparado para desempeñar ese trabajo. Debido a la apertura de una nueva sucursal en Riobamba, el técnico en colocación de alfombras se traslada a aquella localidad, pero Martín encuentra que el administrador de la compañía, que opera desde Quito, ordena la contratación de un nuevo empleado. Martín renuncia a su puesto, y la empresa debe sustituir a un mensajero y capacitar (a un costo de \$100 000) a un nuevo técnico en colocación de alfombras.

Si los inventarios de recursos humanos de todo el personal son muy importantes, los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos suele ampliarse la forma empleada, para incluir:

Fecha: _____

PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. Nombre _____ 2. Número de empleado _____
3. Puesto _____ 4. Experiencia _____ Años
5. Edad _____ 6. Fecha de contratación _____
7. Puestos anteriores:
Dentro de Croydon, S.A.
- Puesto _____ de _____ a _____
- Puesto _____ de _____ a _____
- Puesto _____ de _____ a _____

PARTE II (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. Elabore una lista de sus calificaciones especiales, aun si no las emplea en su trabajo actual.
Incluya los aparatos que esté capacitado para operar.

Calificaciones: _____

Máquinas: _____

Herramientas: _____

9. Empleo actual. Describa brevemente sus funciones actuales.
- _____

10. Areas de responsabilidad. Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de la compañía: _____

Aspectos de seguridad: _____

Supervisión: _____

11. Educación y capacitación: Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica: (señale el grado alcanzado)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3 (Especifique) _____

Escuela Técnica 1 2 3 (Especifique) _____

Universidad 1 2 3 4 5 6 (Especifique) _____

Capacitación en el trabajo: _____

Cursos especiales: _____

PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor directo del empleado)

12. Evaluación general del desempeño _____

13. Potencial para promoción _____

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? _____

14. Aspectos del desempeño que debe mejorar _____

15. Firma del supervisor _____ Fecha: _____

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)

16. ¿Se agregan a esta forma las dos evaluaciones más recientes?

_____ Sí _____ No

17. Preparado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

FIGURA 3-7

Formato de promoción potencial

- Responsabilidad del puesto
- Número de empleados a cargo
- Presupuesto total a cargo
- Deberes de los subordinados
- Tipo de empleado que supervisa
- Capacitación gerencial que ha recibido
- Labores gerenciales anteriores

Cuadros de reemplazo potencial. Los *cuadros de reemplazo potencial* constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización. La información se obtiene del formato de promociones potenciales. La figura 3-8 ilustra las formas comúnmente empleadas en una organización cualquiera.

Aunque puede haber variantes en la información requerida, los cuadros de reemplazo potencial de la ilustración incluyen el mínimo necesario. En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la organización, y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los subordinados también puede contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual, y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Tanto los especialistas en personal como los administradores en general consideran que los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable de su uso es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de proporcionar un suplemento para estos cuadros, se utiliza cada vez con mayor frecuencia el *sumario de sustituciones*, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Como lo ilustra la figura 3-9, los sumarios de sustituciones proporcionan información considerablemente más que las formas de reemplazo potencial. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas.

La mayor parte de las compañías de dimensiones suficientemente grandes para elaborar planes de recursos humanos complejos computarizan sus registros de personal, incluyendo los inventarios de recursos humanos. A continuación, mediante un programa sencillo, los ejecutivos pueden consultar los datos sobre reemplazo cada vez que tengan una vacante. Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las oportunidades futuras.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

En todos los niveles, los cuadros de reemplazo potencial y las de sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas que no sean consideradas promovibles.

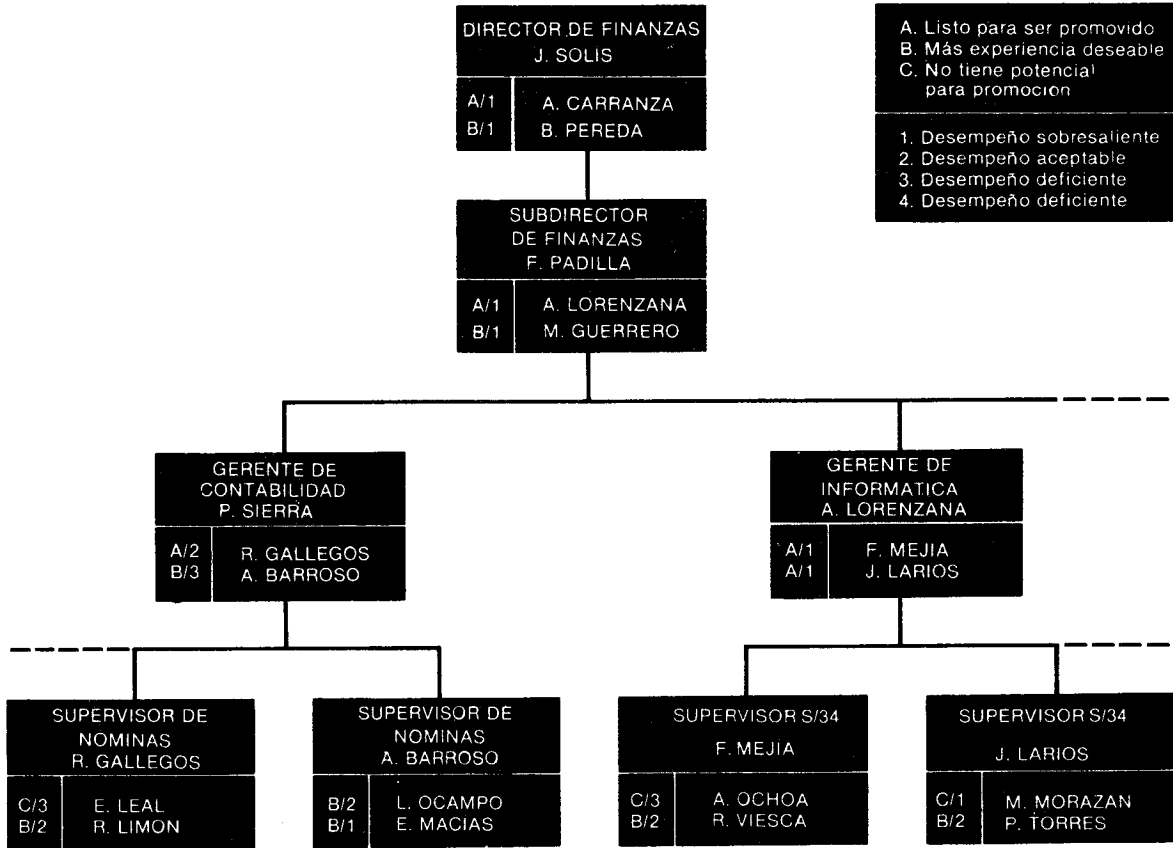


FIGURA 3-8
Formas de reemplazo potencial

Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada para sustituir a alguien que se promueva o que abandone la organización. Otros puestos se clasifican como iniciales, porque son de nivel básico (como los puestos de auxiliares no calificados). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

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 factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las compañías que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad. Si no alienta a los empleados a explotar su potencial, es probable que no se preparen para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.

FORMA DE SUMARIO DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL PARA EL PUESTO DE DIRECTOR DE FINANZAS

Ocupante actual	<u>Jorge Solís</u>	Edad	<u>68</u>
Fecha probable de sustitución	<u>V-1988</u>	Razón	<u>Jubilación</u>
Nivel salarial	<u>99(\$850 000 Mensuales)</u>	Experiencia	<u>8 años</u>
Candidato 1	<u>Alberto Carranza</u>	Edad	<u>54</u>
Puesto actual	<u>Auditor General</u>	Experiencia	<u>4 años</u>
Desempeño actual	<u>Sobresaliente</u>	Comentarios	<u>El señor Carranza ha obtenido evaluaciones de nivel máximo en varias ocasiones</u>
Potencial de promoción	<u>Listo para promoción</u>	Comentario	<u>El señor Carranza desempeñó el puesto del licenciado Solís durante un plazo de cuatro meses, a causa de enfermedad del licenciado Solís</u>
Necesidad de recibir capacitación	<u>Ninguna</u>		
Candidato 2	<u>Bernardo Pereda</u>	Edad	<u>52 años</u>
Puesto actual	<u>Gerente de Cartera</u>	Experiencia	<u>6 años</u>
Desempeño actual	<u>Aceptable</u>	Comentario	<u>El licenciado Pereda ha mantenido los niveles de cobro en márgenes completamente aceptables para la compañía</u>
Potencia de promoción	<u>Más experiencia deseable</u>	Comentario	<u>La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobros. Es deseable que conozca facetas de preparación de presupuestos y control de inversiones</u>
Necesidad de recibir capacitación	<u>Curso de contabilidad financiera y administración de recursos mediante programas de cómputo</u>		

FIGURA 3-9

Forma de sumario de sustitución potencial para un puesto gerencial de alta jerarquía

Análisis del mercado de trabajo El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para ciertas ocupaciones.

Una realidad que sorprende a muchos recién egresados de las áreas de Administración es el hecho de que en América Latina, a pesar de las altas tasas de desempleo global, el desempleo por profesionales es muy inferior. Dicho en otra forma, aunque la tasa global de desempleo haya sido de 45% en 1990, muchos grupos (como los contadores y programadores de computadoras) experimentaban tasas de desempleo inferiores a 4%, muy cerca de lo que los expertos consideran el empleo total.

Como es obvio, localizar a una persona idónea que sea parte de ese porcentaje y que esté dispuesta a trabajar para la compañía contratante es una labor difícil.

Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales. El dinamismo de la comunidad puede traducirse en hechos que afectan profundamente el futuro de una compañía; por ejemplo, la zona del nordeste brasileño tiende a perder dinamismo económico, en tanto las zonas agrícolas del sur del Brasil constituyen una gran promesa. Una empresa que considerara la posibilidad de instalarse en una zona de recesión económica podría temer —justificadamente— la contracción del mercado de trabajo, en tanto lo contrario ocurriría en las zonas en crecimiento.

Factores demográficos Los factores demográficos son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Afortunadamente para las empresas que preparan planes a largo plazo, estas tendencias son predecibles.

Los demógrafos consideran que México alcanzará un punto de equilibrio demográfico hacia el primer decenio del siglo XXI, cuando la población podría estabilizarse en aproximadamente 120 millones de habitantes.

Un laboratorio de venta de productos de venta masiva para un público infantil debe considerar que la proporción de niños con respecto a la población adulta será más reducida; debido a eso, sus planes de contratación de personal podrían modificarse en sus tendencias de crecimiento. La información pormenorizada sobre el caso se puede consultar, por ejemplo, en las monografías estadísticas que emite regularmente en México la Secretaría de Programación y Presupuesto.

PUESTA EN PRÁCTICA DE PLANES DE RECURSOS HUMANOS

En la figura 3-10 se resumen los conceptos clave presentados en este capítulo. La parte de la izquierda identifica las causas principales de la demanda de recursos humanos; externas, internas y de la fuerza de trabajo. El efecto que ejerzan estas causas se calcula mediante la asesoría de expertos, tendencias de los datos disponibles y varios métodos más, que permiten determinar la demanda de recursos humanos a corto y a largo plazo. Esta demanda se satisface mediante los recursos internos de la organización, mediante promociones y transferencias o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo. Las posibilidades internas se evalúan por medio de diversos documentos del área de inventarios de recursos humanos de la empresa, en tanto las fuentes externas de aprovisionamiento se identifican mediante análisis del mercado de trabajo. Los resultados se traducen en planes de recursos humanos a corto y a largo plazo. Estos planes se ponen en práctica mediante programas internos y externos de provisión de personal.

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe *exceso en la oferta de recursos humanos*. La mayor parte de las compañías responde a esa situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones. El proceso normal de abandono de la compañía por causas como jubilación, enfermedad, etcétera, corrige lentamente esa situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la organización, existe *insuficiencia en la oferta de recursos humanos*.

Los administradores de personal tienen poca flexibilidad en esas situaciones, en cuanto se refiere a las acciones a corto plazo. Debe apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo

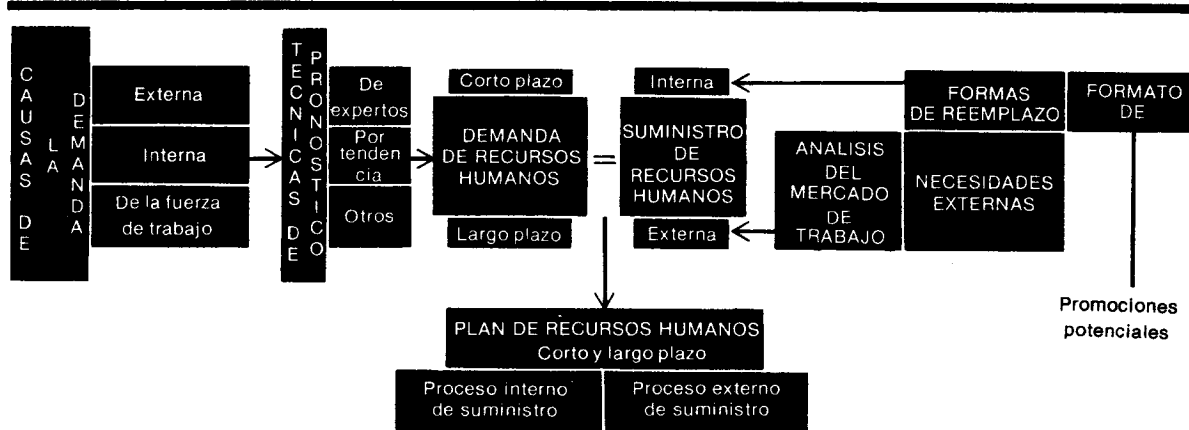


FIGURA 3-10
Consideraciones sobre la oferta y la
demanda en la planeación de recursos humanos

plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan su promoción a través de la capacitación.

El plan de recursos humanos, es pieza fundamental del *sistema de información de recursos humanos* de la organización. La información contenida en el plan sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización en materia de recursos humanos, todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Desde el punto de vista del departamento de personal, sin embargo, el plan de recursos humanos es solamente una parte del sistema de información global del departamento. Otra parte importante en el sistema de información sobre recursos humanos es la información sobre los puestos específicos de la organización. El capítulo siguiente, sobre “Diseño y análisis de puestos”, muestra la manera en que los profesionales de la administración de recursos humanos recaban información sobre los puestos de su organización. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los puestos, mediante el análisis de los mismos, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

SUMARIO

La planeación de los recursos humanos requiere inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto. La utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la operación, en el caso de las empresas pequeñas. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más la planeación de sus recursos humanos, como forma de lograr mayor efectividad. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades y las fuentes futuras de provisión de recursos humanos. Gracias a su previsión de los factores que influyen en la demanda de personal, los administradores de recursos humanos pueden establecer planes a corto y a largo plazo.

Anticipándose a un determinado nivel de demanda, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacerla. Estos cálculos se inician mediante un inventario de los recursos actuales de personal, para identificar a continuación el potencial de promoción. Los déficit internos de personal se resuelven apelando al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la empresa por Jubilación y enfermedad entre otras causas.

Como lo ilustra la figura 3-11, tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se utilizan para llevar a cabo la planeación de recursos humanos. El resultado son planes de recursos humanos a corto y a 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 parte importante de la base de datos del departamento de personal.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Análisis del mercado de trabajo	Indexación
Cuadro de contratación	Inventario de recursos humanos
Cuadro de sustitución potencial	Plan estratégico de recursos humanos
Extrapolación	Predicción de necesidades
Formato de promociones potenciales	Técnica de Delfos

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué resulta más costoso para las empresas grandes que para las pequeñas establecer planes de recursos humanos? ¿Qué ventajas dan estos planes a las organizaciones grandes?
2. ¿Qué factores pueden cambiar la demanda de recursos humanos de una organización? (Describalos brevemente)
3. ¿Cómo pueden resumirse las ventajas de los cuadros de promociones potenciales? ¿Qué desventajas existen, en su opinión?
4. Suponga que usted trabaja para una gran empresa (con 2 500 empleados) que manufactura y vende calzado, y tras analizar las necesidades de recursos humanos de la organización de su departamento ha concluido que a corto plazo es previsible una recesión marcada, que se traduce en una necesidad de empleados igual a 80% de la cifra actual. A largo plazo, sin embargo, se vislumbra una etapa de auge, que haría que en un lapso de tres años la empresa necesite 25% más personal que el empleado actualmente. ¿Qué medidas recomienda usted que tome la empresa?

CASO DE ESTUDIO

Contratación de personal en la Universidad de Santo Tomás de Aquino

En la Universidad de Santo Tomás de Aquino, institución que opera en la ciudad de México, D.F., y donde se imparten cursos diferentes a cerca de 5 000 estudiantes, actualmente laboran 169 catedráticos. La estructura de los cursos fue perfectamente ortodoxa y tradicional hasta 1975, año en que la importancia de la informática convenció al rector de la conveniencia de romper las rígidas barreras que separaban entre sí a las facultades de Economía, Ingeniería, Medicina y Administración de Empresas. En ese año se inició un curso interdisciplinario (obligatorio) de un semestre de duración, dirigido a todos los estu-

diantes. El curso lo han impartido desde ese año 12 profesores especializados en lenguajes como FORTRAN (que ha perdido cierta vigencia) y en aparatos centrales de cómputo (como el S-34 de IBM). Debido a la estructura insuficiente del curso interdisciplinario, a la popularización de nuevos lenguajes como Pascal, y a la introducción de las computadoras personales, el panorama actual es singularmente caótico; de hecho, muchos estudiantes han seguido cursos académicos con varios de los profesores, que a su vez han adquirido sus conocimientos en forma extracurricular. Una escuela de computación ajena a la universidad abrió cursos el año pasado y captó 390 estudiantes. El rector de Santo Tomás se ha preocupado por la situación y se propone organizar un módulo formal de computación que debe proporcionar sus servicios a toda la institución.

Mediante una inversión muy considerable se propone resolver el problema de local, equipos (35 computadoras personales y periféricos correspondientes), y programas básicos; prevé lograr un mínimo de 40 horas semestrales por alumno, independientemente del semestre en que se encuentren (cada carrera consta de ocho semestres). Dadas las normas de calidad académica de la institución, el rector ha considerado que no es conveniente integrar grupos de más de 30 estudiantes en ningún caso.

Usted ofreció a la universidad sus servicios como asesor en asuntos de personal y se encuentra ahora en la oficina del rector. Este último acaba de explicar la situación y le hace las siguientes preguntas:

1. Me propongo formar 168 grupos de estudiantes, que requerirán un equipo mínimo de 46 instructores de tiempo completo. ¿Debo contratar a esos 46 instructores en el mercado externo? (Explique su respuesta).
2. Con la excepción de los 12 instructores anteriores que son profesionales del cómputo, mis maestros han adquirido conocimientos del área, que desafortunadamente no hemos registrado en su expediente. ¿Cómo puedo enterarme de sus conocimientos? ¿Cómo puedo compararlos? ¿Cuánto tiempo requeriría usted para recolectar y preparar esa información, contando con el total apoyo de la institución? (Explique su respuesta).
3. Como es de su conocimiento, tengo que pagar a mis instructores de cómputo una compensación por lo menos igual a la que ofrece por las mismas clases la escuela que abrió el año pasado. Esa suma es un poco mayor que la que cubrimos por las clases de otras materias, y como es lógico, muchos desean participar en las nuevas clases. ¿Qué porcentaje del profesorado debe pasar a la nueva área? ¿Cómo puedo prever mis necesidades de personal? ¿Cuántas vacantes debo crear en las áreas tradicionales? ¿Cuándo debo proceder a realizar los cambios?
4. El año pasado perdí a cuatro de mis mejores instructores en computación porque varias empresas locales les ofrecieron ingresos que duplicaban mi oferta. En su opinión, ¿cuál es el futuro del mercado de trabajo en esta área? (Documente su respuesta en no menos de dos fuentes válidas, y elabore un estudio de extrapolación).

CASO DE ESTUDIO

Cuadro de contratación, Instituto de Verano

El renovado interés que se experimenta en Europa y en Estados Unidos por cuanto se relaciona con la cultura hispanoamericana ha conducido a un eminente catedrático a una empresa consultora en el área de recursos humanos que usted dirige en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. El profesor planea instalar un instituto de verano en Santo Domingo, con capacidad para funcionar como inter-nado durante cuatro meses al año, de junio 1 a septiembre 30. Le ha pedido que prepare un cuadro de

contratación de todo el personal necesario, incluyendo dos profesores de español y un profesor de asuntos culturales para cada grupo de quince estudiantes. El proyecto abarca un total de 750 estudiantes al inicio de la operación.

Prepare un cuadro de contratación completo, excluyendo al personal necesario para construir el instituto de verano pero incluyendo a todo el personal necesario para la operación regular del instituto. Tenga en cuenta que es necesario incluir el personal de mantenimiento, los servicios de cafetería, y lo necesario para mantener la piscina y el jardín de la institución. El total de contratados no debe exceder de 25 personas, excluyendo el personal docente.

Actualmente hay un proceso de cambios significativos a todos los niveles de la industria. Los enfoques tradicionales de organización y administración del trabajo están sufriendo modificaciones substanciales.

RICHARD E. WALTON

La administración de los recursos humanos se está tornando en un elemento determinante mucho más activo del lugar de trabajo.

THOMAS KOCHAN

CAPÍTULO

4

DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* por qué los departamentos de personal deben poseer información sobre sus puestos.
- 2 *Citar* los métodos principales para la obtención de información para el análisis de puestos.
- 3 *Explicar* el contenido de una descripción de puesto.
- 4 *Identificar* los elementos de eficiencia y los elementos conductuales en el diseño de puestos.
- 5 *Explicar* la manera en que la especialización de los puestos afecta la productividad, el nivel de satisfacción y la tasa de rotación del personal.
- 6 *Comentar* las diferentes técnicas para rediseñar puestos con el objetivo de mejorar la calidad de la vida laboral.

Para que un departamento de personal pueda funcionar de manera activa, un sistema de información de recursos humanos resulta esencial (Fig. 4-1). Es necesario tener muy en cuenta los desafíos del entorno en este sentido, tal como hemos visto en el capítulo 2.

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna.

El departamento central de Productos Coronado, S.A. dio principio a un proyecto piloto de rediseño de puestos. Ello condujo a una mayor productividad, costos mas reducidos, mejor calidad de servicios y nivel más alto de satisfacción entre los empleados.

Se consiguió reducir el tiempo de procesamiento de las facturas, aunque aumentó su número. Los consultores llevaron a cabo talleres de trabajo y enseñaron el uso de los instrumentos de diagnóstico aplicado al trabajo de Coronado. En general, se obtuvo: 1) un incremento de 12.3% en las facturas procesadas; 2)disminución en los costos (en términos de salarios y pagos por tiempo extra) por valor de 900 millones de pesos y 3) la reestructuración de las funciones desempeñadas, lo cual condujo a una utilización más integral del potencial humano.

Para que un departamento de personal sea eficaz, sus miembros deben poseer una comprensión sólida de los puestos comprendidos en toda la organización. Sin embargo, el hecho de que una compañía como Coronado deba llenar cientos de diferentes puestos hace que sea casi imposible conocer de memoria

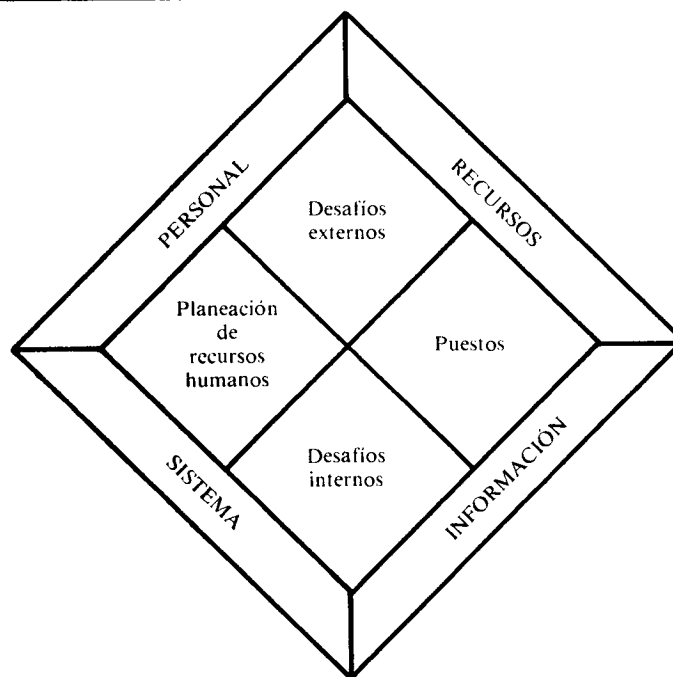


FIGURA 4-1
Fundamentos de un sistema de información de recursos humanos.

las características y detalles de cada uno. La solución consiste en un sistema efectivo de información sobre los recursos humanos, que contenga información precisa sobre cada puesto. Cuando se dispone de un sistema de información así —sea éste tradicional o electrónico— se permite que el departamento de personal opere con iniciativa y creatividad. Si se carece de esta información, disminuirá la posibilidad de cambiar los diseños de puestos, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar las compensaciones adecuadas y desempeñar muchas otras funciones relacionadas con los recursos humanos.

Este capítulo describe la forma en que los profesionales de recursos humanos desarrollan sus sistemas de información mediante el análisis de puestos y cómo los aplican al diseño y rediseño de puestos. En capítulos posteriores se explicarán otras aplicaciones de la información relativa al análisis de puestos.

INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS: CONCEPTOS GENERALES

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información; al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos. A su vez, ese departamento no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el *análisis de puestos*. El *análisis de puestos* consiste en la *obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización*. El *analista de puestos* lleva a cabo esta función.

Es de destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Quando un analista de puestos recibió el encargo de desarrollar una descripción de las funciones que conlleva el puesto de mecánico de línea en la empresa CORAL, fabricante de hornos industriales, advirtió que las labores y responsabilidades de cada uno eran similares. No fue necesario estudiar a cada individuo, obviamente; los 474 mecánicos llevaban a cabo labores equivalentes.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general. Varias de las áreas más directamente relacionadas se muestran en la figura 4-2. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los analistas de puestos obtienen información relativa a los empleos y a quienes los desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes —como la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales— respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

-
1. Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
 2. Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
 3. Determinar niveles realistas de desempeño.
 4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
 5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
 6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
 7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
 8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
 9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
 10. Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.
-

FIGURA 4-2

Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

Identificación de puestos

El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina, a los organigramas vigentes —en caso de haberlos— o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque esté atrasado, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos obtenidos sean uniformes para que puedan ser válidos para los procedimientos estadísticos.

Kimbo, una importante cadena de distribución y manufactura de productos panificados, adquirió una organización menor, especializada en repostería de carácter industrial. Cecilio Hernández, analista senior de Kimbo, recibió la orden de elaborar una descripción de puestos de ambas institucio-

nes. En vez de proceder por separado en cada caso, Cecilio estableció parámetros que fueran válidos para las dos organizaciones y logró así resultados computables.

Como lo destaca el ejemplo, los puestos similares se deben estudiar con parámetros idénticos. Ello no implica que el departamento de personal deba limitarse a un solo cuestionario. Con frecuencia, es necesario preparar cuestionarios especializados. Lo importante es que a un puesto se le aplique siempre un solo cuestionario.

Las figuras 4-3 y 4-4 ilustran un formato (abreviado) de cuestionario. Las partes principales se estudian a continuación (el estudiante debe referirse a las figuras 4-3 y 4-4).

Identificación del puesto El cuestionario procede en primer lugar a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar es preciso verificar esta información para: *a*) no utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo) y *b*) no aplicar la información a otro puesto.

La descripción de puestos vigente en Aerolíneas El Dorado estipulaba que el requisito más importante para el puesto de vendedor de boletos aéreos era la capacidad de interactuar con un sistema de perforación de tarjetas. En realidad, la compañía había desechado los sistemas de perforación de tarjetas dos años atrás, y los vendedores de boletos operaban ahora una terminal de un sistema 36 de IBM.

Deberes y responsabilidades Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de las labores.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

Requerimientos humanos y entorno laboral Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar un puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Durante la filmación de *La conquista de Yucatán*, la compañía cinematográfica Metropolitan debía localizar a 30 jinetes de aspecto español que efectuasen una difícil maniobra de caballería. Puesto en antecedentes, el analista de puestos recomendó la contratación de 30 hombres jóvenes con las características descritas, a quienes posteriormente se capacitaría mediante un curso rápido de equitación.

Niveles de desempeño Especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. (La necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad). El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

CLÍNICA DE SAN EUSTAQUIO
Cuestionario de Análisis de Puestos
(FORMA 110-JMG)

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto _____ 2. Otros atributos _____
3. División(es) _____ 4. Departamento(s) _____
5. Puesto del supervisor(es) _____

B. Actualización del análisis

1. Forma de análisis de puesto revisada en _____
2. Revisiones previas efectuadas en _____
3. Análisis de puesto efectuado por _____

C. Descripción resumida.

Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes _____

D. Responsabilidades

1. La responsabilidad de este puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____ médico _____ técnico _____ gerencial
_____ de oficinas _____ nivel profesional

2. Elabore una relación de las principales responsabilidades y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:

- a. _____, _____ %
b. _____, _____ %
c. _____, _____ %

3. Elabore una relación de las responsabilidades secundarias y el porcentaje de tiempo laboral consagrado a cada una:

- a. _____, _____ %
b. _____, _____ %
c. _____, _____ %

E. Responsabilidad

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto y cuál es su peso relativo?

Responsabilidad	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
a. Operación de equipo y/o herramienta	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____
c. Protección de equipos y/o herramientas	_____	_____
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____
e. Mantenimiento	_____	_____
f. Supervisión del trabajo de otras personas	_____	_____
g. Otras (especifique _____)	_____	_____

F. Características físicas personales

1. ¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este puesto? _____

FIGURA 4-3

2. ¿Cuáles de las características descritas a continuación son deseables o esenciales, y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad táctil	_____	_____	_____
5. Agudeza rápida	_____	_____	_____
6. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
7. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
8. Coordinación general	_____	_____	_____
9. Vigor muscular	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. Salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Creatividad	_____	_____	_____
14. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____
18. Escritura	_____	_____	_____
19. Nivel académico	_____	_____	_____
20. Otras características	_____	_____	_____

3. Experiencia

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____

Debe poseer _____ (años) de experiencia en la función de _____

G. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? _____

2. ¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales? _____

3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional? _____

H. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto _____

2. ¿Se requiere usar equipo especial de seguridad? _____

3. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto? _____

I. Niveles de desempeño

1. ¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto? _____

2. ¿Qué factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto? _____

J. Comentarios varios

¿Existen comentarios específicos que desee efectuar? _____

Firma del analista de puestos

Fecha en que se terminó la evaluación

FIGURA 4-3
(Continuación)

2. ¿Cuáles de las características descritas a continuación son deseables o esenciales, y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad táctil	_____	_____	_____
5. Agudeza rápida	_____	_____	_____
6. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
7. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
8. Coordinación general	_____	_____	_____
9. Vigor muscular	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. Salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Creatividad	_____	_____	_____
14. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____
18. Escritura	_____	_____	_____
19. Nivel académico	_____	_____	_____
20. Otras características	_____	_____	_____

3. Experiencia

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____

Debe poseer _____ (años) de experiencia en la función de _____

G. Ámbito laboral

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

H. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto _____
2. ¿Se requiere usar equipo especial de seguridad? _____
3. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto? _____

I. Niveles de desempeño

1. ¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto? _____
2. ¿Qué factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto? _____

J. Comentarios varios

¿Existen comentarios específicos que desee efectuar? _____

FIGURA 4-4

Hoja de descripción de puestos empleada por un hospital urbano. Como puede verse, se han unido en una sola forma la descripción y las especificaciones del puesto de enfermero. El código que emplea esta forma —compuesto por cinco dígitos— proporciona información valiosa, en especial si se van a computarizar los datos. Muy probablemente, la jerarquía que se ha concedido a este puesto tendrá un peso significativo cuando se proceda a determinar la compensación correspondiente a ese nivel.

Recolección de datos

Resulta imposible observar invariablemente la misma técnica de recolección de datos, dada la gran variedad de entornos en que podría operar un analista. He aquí las más frecuentes:

Entrevistas El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema —que ofrece máxima confiabilidad, pero asimismo un alto costo— suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

Comité de evaluadores Aunque igualmente costoso —o probablemente aún más— el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos *ex profeso* para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea sustancialmente mejorada.

Cervecería La Estrella, S.A., depende de los servicios de sus vendedores-repartidores, quienes generan más de 75% de las ventas. El vendedor-repartidor (Estrella emplea 1 250 vendedores-repartidores en todo el país) lleva a cabo un compleja serie de labores; por regla general, se espera de él la habilidad y cortesía de un agente de relaciones públicas (al vender), la fuerza de un Hércules (al mover las cajas de cerveza), la precisión de un financiero (al calcular la mercancía y rendir cuentas) y la habilidad de conducir sin incurrir en infracciones o accidentes. La descripción de ese puesto es vital para Estrella, por lo que el gerente general decidió que podía destinar dos horas de una reunión de gerentes regionales a considerar la descripción de ese puesto, dado que la empresa planea contratar varios vendedores-repartidores más.

Observación directa Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con la disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro tipo de experto: el ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa es desaconsejable para casi todos los puestos.

El método ideal: conclusión La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos. ¡Ser creativo reviste importancia fundamental!

Tras proceder a una reorganización total de la empresa, Laboratorios Omega comisionó a un joven egresado de Administración de Empresas para que elaborara análisis de puestos de toda la organización. El profesional empleó la técnica de entrevistas para describir los puestos de las personas que trabajan en la planta y las oficinas y prefirió someter a un comité de expertos el análisis de las funciones de los representantes de ventas, quienes por lo general trabajan fuera de las instalaciones del laboratorio. En el caso del personal ejecutivo verificó cuidadosamente las labores reales de cada

uno con los que había especificado previamente una descripción anterior, auxiliándose del organigrama, primero, y de varias entrevistas que sostuvo después con el gerente general. En su caso personal... ¡recurrió a la observación directa!

APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos

Una *descripción de puesto* es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Datos básicos Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- *Fecha* Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- *Datos de la persona que describió el puesto* Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- *Localización* Incluye el departamento, división, turno, etcétera, en que se ubica el puesto.
- *Jerarquía* Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- *Supervisor* La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- *Características especiales* Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etcétera. En no pocos casos será necesario consultar la Ley Federal del Trabajo, las leyes estatales y municipales, en el caso de México, o la legislación correspondiente, en el caso de los otros países latinoamericanos.

Resumen del puesto Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. La figura 4-5 proporciona un ejemplo de estas descripciones. Nótese que cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas, y se destaca el desempeño.

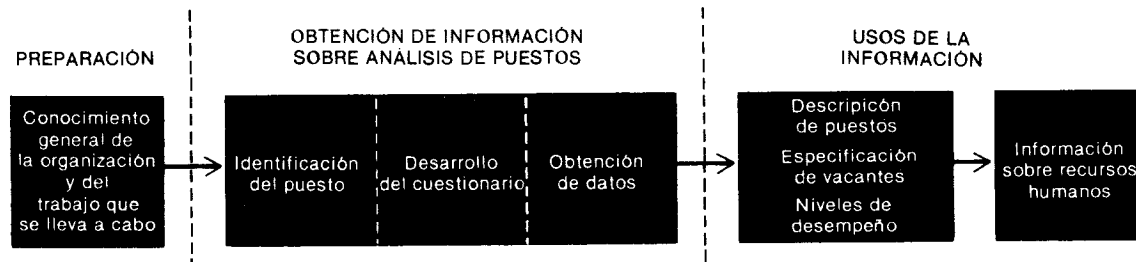


FIGURA 4-5

Las tres fases de la información sobre análisis de puestos

Condiciones de trabajo No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor (el electricista del puesto X debe operar en campo abierto, efectuando la fase A del tendido de cables secundarios) sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

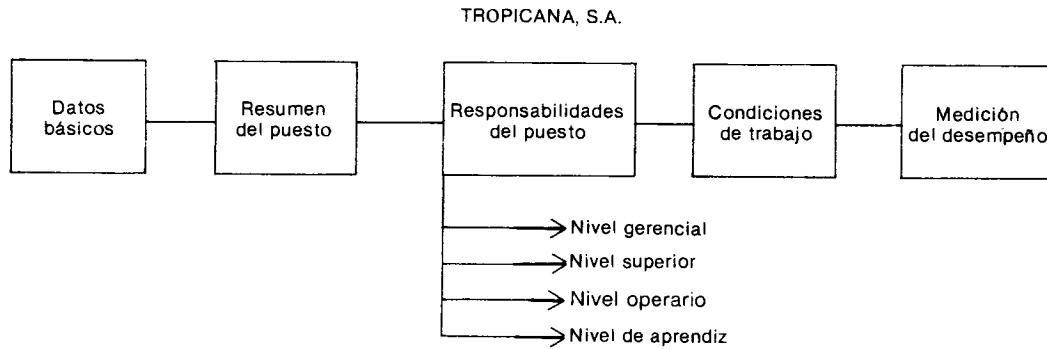
El ingeniero Rubio, gerente de planta de Sintéticos Mexicanos, se sorprendió al recibir un informe del departamento de mantenimiento en el que se afirmaba que el nuevo supervisor del turno nocturno no solamente había omitido comunicar quincenalmente las fallas del equipo a su cargo, sino que también consideraba que esa función no le correspondía. Rubio comprobó —con incomodidad— que la descripción del puesto de supervisor no solamente no mencionaba esa función, sino que debido a que no se había actualizado la descripción de puesto, se estipulaba que el supervisor del turno matutino tendría la responsabilidad de comunicarse con el departamento de mantenimiento, algo que ya no tenía vigencia. Rubio admitió que se había autorizado apresuradamente la “actualización” del puesto de supervisor nocturno.

Especificaciones del puesto La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, en la práctica no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos. La figura 4-6 proporciona una muestra de una descripción de puesto en la que también se incluyen especificaciones.

Niveles de desempeño El análisis del puesto permite también fijar los *niveles de desempeño del puesto*, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Sin metas que lograr un empleado puede sentir que su posición es simi-

**FIGURA 4-6**

La descripción de puestos debe elaborarse basándose en parámetros comparables. En la figura, los elementos que aparecen en los recuadros *siempre* se utilizan en las descripciones de puestos de Tropicana, S.A. Cada nivel, obviamente, puede requerir información adecuada a las necesidades específicas (en el ejemplo, “responsabilidades del puesto”).

lar a la de un velero que avanza en el mar a toda velocidad... sin un puerto específico en mente. Reza un proverbio que “no hay viento favorable para quien no sabe a dónde va”.

Por otra parte, los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

Los sistemas de control poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 4-7.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Una cadena de restaurantes especializados en la venta de tortas, tacos y otros alimentos rápidos, emplea cocineros que pueden preparar determinado número de platillos en una hora. Tras varios

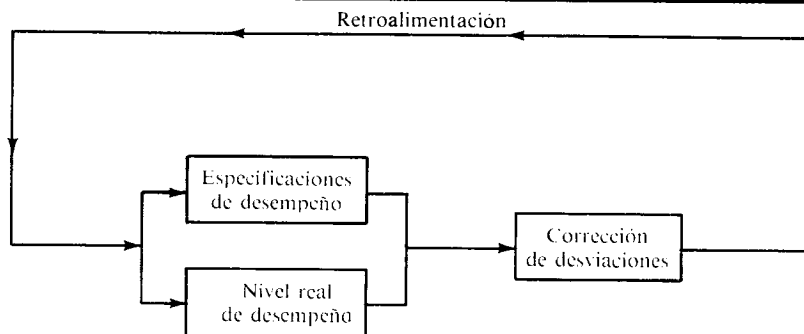
**FIGURA 4-7**

Diagrama de un sistema de control de puestos.

experimentos que lograron rotundo éxito, la empresa abrió una sucursal en Acapulco. El promedio de órdenes que despacha cada cocinero descendió 30%. Tras un atento examen de la situación, el analista de puestos concluyó que el fenómeno obedecía a que los comensales suelen tardar más tiempo en consumir sus alimentos cuando se encuentran en una zona turística. Consiguió la aprobación de una modificación de la descripción de puesto para Acapulco y otras zona de recreo.

Los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control. Cuando los niveles especificados no son adecuados (como en el ejemplo de la cadena de restaurantes) constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Aunque en las organizaciones pequeñas esta información puede manejarse en documentos tradicionales, es grande la tendencia a recurrir a los sistemas computarizados.

Organización de la base de datos Disponer la información para su ingreso en archivos —computarizados o tradicionales— requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo o su equivalente. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen la unidad básica. Cada vez más, los puestos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico. Por ejemplo, los puestos de recepcionista y telefonista se encuentran vinculados entre sí; otro tanto ocurre con las mecanógrafas, las taquimecanógrafas y las secretarías bilingües. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

DISEÑO DE PUESTOS

Resulta difícil destacar la importancia del diseño de puestos. Probablemente, el elemento más significativo sea que los *puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización*.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

En la figura 4-8 se presenta un esquema que ilustra la interrelación global del diseño de puestos con la organización. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. Las personas que diseñan los puestos se esfuerzan por considerar estos elementos y crear que sean productivos y satisfactorios. La productividad del empleado, su satisfacción con el puesto y las dificultades que enfrente proporcionarán una guía indicadora de lo bien diseñado que se encuentre un puesto. Los puestos en que se advierten claras deficiencias de diseño producen alto nivel de rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales... y en ocasiones hasta sabotaje. Es indispensable recordar, sin embargo, que no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal y que no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que desempeñan ciertos puestos.

Monarca, empresa productora de bicicletas y triciclos de diversos tipos, dividió en varias fases las labores de producción que se llevan a cabo en sus instalaciones. Un grupo de operarios desempeña

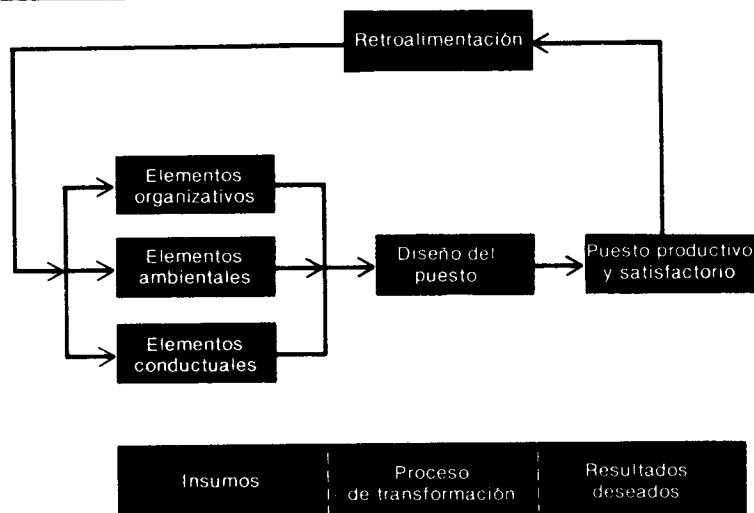


FIGURA 4-8
Interrelación global del diseño de puestos con la organización

las labores de troquelado, otro las de pintura, uno más las de cromado, etcétera. Cada grupo de trabajo cumple funciones esenciales, pero ninguno tiene la posibilidad de seguir el proceso total. Esto ha conducido a diferentes quejas, a un sentido general de atomización del trabajo y a altos niveles de deserción.

Encargados de volver a diseñar los puestos de los operarios, los integrantes de un joven equipo de consultores han detectado el problema y han propuesto varias soluciones integradoras. En general, se ha procurado que cada equipo participe más en el ciclo total de producción. Ahora cada grupo debe notar sus actividades, exceptuando dos, que se consideraron demasiado especializadas. Se preparó un curso permanente de capacitación para conocer mejor ciertas fases del trabajo, y se procedió a asignar a cada grupo la responsabilidad específica de vigilar la producción de ciertos lotes.

Cada grupo sigue ahora con sumo interés el procesamiento de "su" lote, y el nivel general de desempeño ha subido 22%. La función de control de calidad, finalmente, ahora es cumplida por todo el personal de la planta. A intervalos regulares, cada grupo de trabajo tiene a su cargo la verificación de las especificaciones del producto; la responsabilidad de verificar desde la calidad de las piezas de aluminio y acero hasta el horneado de la pintura se ha integrado al diseño de cada puesto y ha rendido excelentes resultados.

Debe destacarse que las funciones de diseño de puestos repercutirán en toda la organización. En el ejemplo de Monarca, la compañía productora de bicicletas y triciclos, los cambios que se han propuesto en la descripción de puestos afectan otras áreas: por ejemplo, es probable que al considerar que ha subido el nivel general de calificación los operarios de planta pidan —y obtengan— un nivel de salario más alto. Asimismo, la existencia de cursos permanentes supone la contratación de un instructor, además de gastos por materiales diversos. Los apartados siguientes consideran las implicaciones de los análisis de puestos en los aspectos organizativos, ambientales y conductuales de la empresa.

El capítulo concluye con una presentación de técnicas más usuales para el rediseño de puestos.

Elementos organizativos del diseño de puestos

Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

A principios del siglo xx, una de las principales preocupaciones de los investigadores del ámbito del trabajo fue lograr un diseño de puestos que condujera a la máxima eficiencia. De los trabajos de investigadores que publicaron sus conclusiones antes de la Primera Guerra Mundial, se derivaron importantes disciplinas, como la ingeniería industrial y la administración moderna. Una de sus conclusiones fue demostrar que la especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puesto. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta.

Los hallazgos de estos investigadores pueden resumirse bajo la descripción general de “enfoque mecanicista”

Enfoque mecanicista El enfoque mecanicista procura identificar *todas* las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una *especialización* en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a *ciclos cortos en el puesto*; a un tiempo reducido para dar cima a todas las tareas de un puesto. Por ejemplo:

Un obrero de una línea de montaje que opera en Barcelona debe tomar una pieza de un recipiente, insertarla en el motor que ha conducido a su estación de trabajo una banda sin fin y apretar los tornillos que sujetarán la pieza.

A continuación el obrero acciona un dispositivo que retira ese motor y uno nuevo aparece ante él. Vuelve a tomar una pieza del recipiente. Se ha determinado que cada ciclo del trabajo de este obrero (tomar la pieza, insertarla, apretar los tornillos, retirar el motor) toma 45 segundos.

Capacitar a un obrero que desempeña una función así requiere muy poco tiempo; quizá no más de una hora. Como desempeña una labor de un ciclo muy corto, adquiere gran experiencia en un lapso mínimo. Los costos de capacitación (así como muchos otros) se mantienen muy bajos.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en los costos de salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. En la actualidad esta técnica aún se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. En enfoque mecanicista ha cedido el paso en muchos campos, sin embargo, a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del *flujo del trabajo* y de las *prácticas laborales*.

Flujo del trabajo En una organización, el flujo del trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o al servicio. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia. Por ejemplo, la estructura básica del motor se debe encontrar terminada antes de que el obrero del ejemplo instale su pieza. Al establecerse el flujo que sigue el trabajo en la línea de ensamblado se determina el balance ideal entre cada puesto.

Supóngase que el motor del ejemplo requiere dos piezas frontales, y que la instalación de cada una consume 45 segundos. La maniobra llevará 90 segundos, o sea, minuto y medio. Es probable, empero, que antes de la instalación de estas piezas sea necesario perforar las láminas de sujeción para que entren

los tornillos. Si esa operación de perforación consume más de 90 segundos por motor, por ejemplo tres minutos, se presentará un desbalance en el flujo del trabajo, y el segundo operario deberá esperar a que el primero termine su operación; habrá un cuello de botella.

El diseñador de puestos tomará esto en cuenta para restablecer el flujo del trabajo. Podrá proceder, posiblemente, a la creación de un puesto más, en el que dos operarios en vez de uno procedan a la perforación de las láminas de sujeción. Cada ciclo de tareas consumirá así exactamente 90 segundos y se habrá restablecido el flujo adecuado.

Prácticas laborales Las prácticas laborales son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc. Es indispensable considerar todos estos factores al diseñar un puesto, especialmente al operar en organizaciones que cuenten con sindicatos o que sencillamente sean refractarias a determinados cambios o demandas.

En la empresa Reyes Magos, S.A., existía el hábito inveterado de comentar en reuniones informales los diseños, nombres y características que debían reunir los nuevos juguetes que la empresa incorporaba a su línea todos los años. Generalmente, los ejecutivos de la compañía se reúnen para jugar dominó y tomar una copa los jueves por la tarde. De esas juntas informales han surgido varios de los grandes aciertos comerciales de la empresa. Cuando el licenciado Gallardo, joven de reciente ingreso a la empresa, presentó a consideración de la gerencia general un proyecto que requería una serie de acciones altamente estructuradas (impecablemente diseñadas desde el punto de vista teórico)..., un gélido silencio recibió un proyecto que había consumido dos meses de labores y que muy pronto se encontró entre las carpetas rotuladas "archivado". Gallardo no comprendió que los ejecutivos de la empresa no tenían la menor intención de renunciar a una sabrosa tradición, en favor de una serie de reuniones formales pero insípidas, y que por tanto estas personas condenaban al fracaso su proyecto.

Elementos del entorno en el diseño de puestos

Un segundo aspecto del diseño de puestos se refiere a los elementos del entorno. Al igual de lo que ocurre con la mayor parte de las actividades de personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

En muchos países del Tercer Mundo (y los países latinoamericanos no son excepción a esta regla) las nuevas generaciones muestran un nivel de educación muy superior al de sus padres. En los talleres de Templado, S.A., se ha omitido toda referencia al entorno social tradicional, con el resultado de que los ingenieros muy jóvenes de un departamento de ensamblado de tijeras y otros utensilios de acero se encuentran supervisando a un grupo de obreros que en casi todos los casos les dobla la edad. Los obreros han mostrado una resistencia muy grande a mostrarse dispuestos a ser conducidos por un joven. La gerencia ha conservado al joven y dinámico ingeniero Téllez en su puesto, pero ha hecho una concesión a la cultura tradicional, nombrando al Sr. Ismael Pérez supervisor para mediar entre los obreros y el ingeniero. Ismael ejerce directamente el liderazgo, transmitiendo las instrucciones del joven ingeniero Téllez, y las fricciones han disminuido en alto grado.

Habilidad y disponibilidad de los empleados Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado: por ejemplo, cuando

Henry Ford (el gran innovador que introdujo en la industria automovilística las técnicas de producción en serie de una línea de montaje) se disponía a poner en práctica su sistema, especificó claramente que la gran mayoría de los obreros que sería necesario emplear carecerían de experiencia en cualquier labor relacionada con la industria del automóvil.

Un investigador del Instituto Nacional de Antropología e Historia descubrió un rico yacimiento de objetos indígenas en la zona del Mayab. Esos objetos despertaron interés tanto en los círculos especializados del país como en el exterior, dada su gran antigüedad. Al preparar los trabajos de recuperación el encargado de reclutar a los obreros excavadores advirtió que sería muy importante que los supervisores pudieran determinar las capas geológicas del yacimiento, elemento vital para fechar los hallazgos. Como el presupuesto asignado no permitía la contratación de geólogos especializados y la capacitación del personal suponía costos muy altos, se decidió posponer la excavación durante un año más.

Demandas del entorno social El grado en que un empleo es aceptable es influido también por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable. En contra del mito que afirma que la capacidad de brindar empleos está totalmente saturada, debe resaltarse el hecho de que muchas vacantes no se han llenado nunca porque los puestos ofrecen características que los hacen poco atractivos. De hecho, piénsese en que prácticamente cualquier puesto puede presentarse de manera tan negativa que no resulte atractivo. ¡Considérese por ejemplo el caso de alguien a quien en vez de “un papel estelar” se le invitara a trabajar como “peliculero”!

Espumas, S.A., una cadena de lavanderías automáticas, ha logrado éxito arrollador en muchos sentidos, excepto uno: la rotación del personal que vigila el proceso de lavado es tan alto que con frecuencia los tiempos de servicios se extienden mucho más de lo deseable. Las vacantes son muy frecuentes y aunque se ha ofrecido un salario 40% superior al mínimo, el problema continúa. En general, ciertas características del puesto, como la necesidad de manipular ropa sucia de extraños eran consideradas muy desagradables. El diseñador de puestos que contrató Espumas ha practicado varios cambios. De “mozos” cambió la designación del puesto a “asesores de lavado” y puso a disposición de los nuevos empleados un uniforme sobrio que resaltaba la pulcritud. Además de proporcionar guantes a cada empleado, se rediseñó el puesto (y el sistema) para que la ropa se reciba ya clasificada y no sea necesario manipularla. Aunque había sido práctica común esperar que estos empleados cumplirían las órdenes de cualquier persona de mayor jerarquía, se modificaron las estructuras de mando y se especificó que los asesores de limpieza no harían trabajos como la limpieza de tuberías que conducían aguas negras. Las vacantes se llenaron rápidamente y el servicio ha sido satisfactorio.

Elementos conductuales en el diseño de puestos

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. (El capítulo 14 presenta un análisis detallado de esas necesidades). Hay un útil marco de referencia en este sentido, como han sugerido Hackman y Lawler, investigadores estadounidenses: “Las personas con deseos intensos de satisfacer determinadas necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos”. Estos ámbitos son:

- Autonomía-responsabilidad por el trabajo.
- Variedad-uso de diferentes habilidades y conocimientos.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.
- Retroalimentación-información sobre el desempeño.

A la lista de estos autores debe añadirse la necesidad de desempeñar una labor significativa. El hombre experimenta una profunda necesidad de saber que su labor es útil, dentro y fuera de la organización.

Autonomía Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. La autonomía implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Si los puestos dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones, aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimar-se. Por otra parte, la ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso apatía.

Un problema común en muchos puestos es la generalizada actitud de “no me importa” por parte de los empleados. En una compañía de transporte de pasajeros los choferes se distinguían por el alto grado de indiferencia que mostraban por el cuidado de sus unidades. Cuando se les permitió dedicar cinco horas semanales para ese fin, no sólo mejoró el mantenimiento de los autobuses, sino que el nivel general de los servicios prestados subió notablemente. “No es solamente que ahora controlo aspectos que se relacionan, por ejemplo, con la seguridad de mis pasajeros y la mía —comentó un chofer— sino que también empecé a sentir a la empresa como algo que en alguna medida también me pertenece”.

Variedad La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a la fatiga, a errores y a accidentes. Cuando se da variedad a un puesto, se reducen esos fenómenos. Los choferes, por ejemplo, encontraron que la oportunidad de verificar personalmente el estado de sus camiones no sólo era una manera de asegurar su vehículo; la actividad también permitía escapar de las interminables horas frente a un volante y la carretera.

Identificación con la tarea El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene. Como se vio en el ejemplo de Bicicletas Monarca, los individuos —y los grupos de trabajo— sienten gran satisfacción cuando pueden identificarse con la labor que desempeñan.

Significado de la tarea Muy vinculado con el apartado anterior, este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. Ciertas labores que podrían considerarse desfavorables por otros sentidos, como los sueldos y los horarios, son tenidas en alta estima debido al considerable aporte social que conllevan; muy pocos maestros de primaria, y escasísimos médicos rurales, por ejemplo, dudarían del significado que reviste su tarea. Indudablemente, esto contribuye al desempeño de sus respectivas profesiones.

Retroalimentación Cuando los puestos no proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore. Por ejemplo, si un vendedor recibe la co-

misión de promover ciertos productos pero nunca recibe estadísticas sobre las devoluciones que provoca su presentación equivocada de ciertos artículos, poca oportunidad tendrá de mejorar ese aspecto en sus pláticas de ventas.

EL EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE LOS ELEMENTOS CONDUCTUALES Y LA EFICIENCIA

Cuando el especialista considera los elementos conductuales que influyen en el diseño de puestos, se inclina por añadir más autonomía, variedad, identificación y significado de la tarea y más retroalimentación. La eficiencia, en cambio, reclama que se consiga más especialización y menos variedad y que se conceda un mínimo de autonomía. De esa manera, llevar al máximo posible los elementos que conducen a un alto grado de eficiencia puede actuar en detrimento del grado de satisfacción que procuran ciertos puestos, y viceversa: aumentar los aspectos conductuales quizá repercuta en la eficiencia. ¿Cómo resolver el dilema? De hecho, no existe una solución unívoca. En vez de ello, los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia. La figura 4-9 muestra los elementos más importantes que deben considerar en primer lugar los diseñadores de puestos.

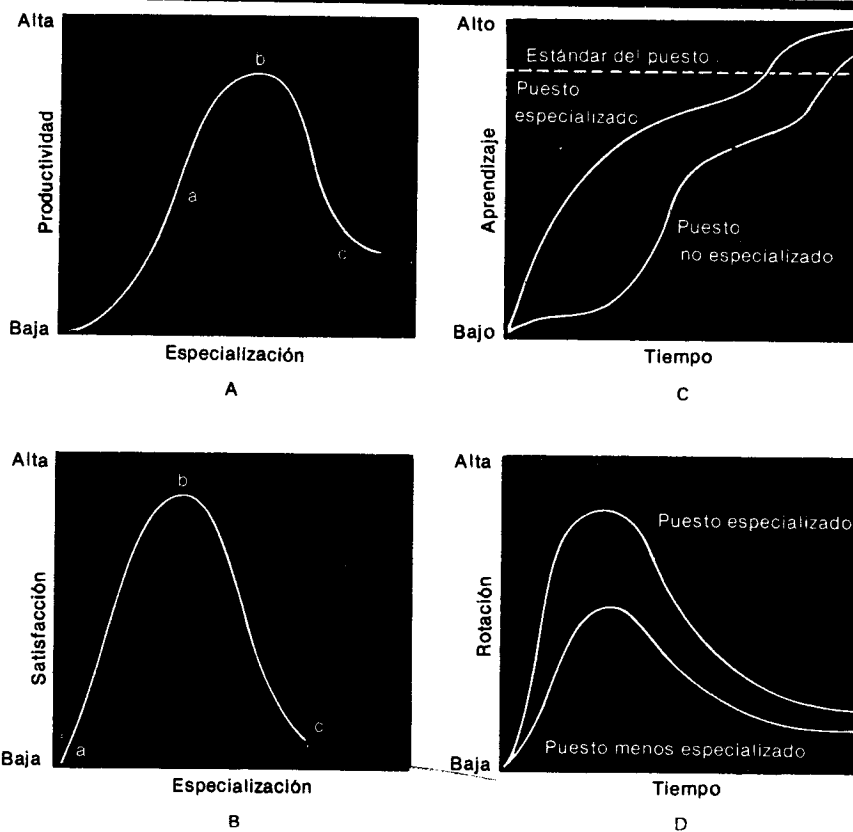


FIGURA 4-9
Equilibrio de aspectos de eficiencia y de motivación
(conductuales) en el diseño de puesto

Gráfica A: La productividad y la especialización

La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

De hecho, los puestos entre *b* y *c* posiblemente muestran aumentos en la productividad si se reduce el grado en que se encuentran especializados.

Gráfica B: La satisfacción y la especialización

Existe otro nexo de gran interés entre el grado de satisfacción y el de especialización. Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

Los puestos sin especialización de algún tipo requieren periodos largos de capacitación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede el punto *b*, sin embargo, la satisfacción disminuye debido a falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea. Nótese que incluso cuando la satisfacción ya descien- de (como ocurre en la gráfica B de la figura 4-9) la productividad aún puede ascender en la gráfica A, de *a* a *b*.

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización superan las des- ventajas de la falta de satisfacción.

Gráfica C: Aprendizaje y especialización

Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado. En forma gráfica, esto significa que la tasa de aprendizaje consigue un nivel aceptable (raya punteada) más rápidamente.

Gráfica D: Rotación y especialización

Aunque un trabajo superespecializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción general- mente asociados con ellos son más largos, y ello puede conducir a una tasa alta de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención en los aspectos conductuales, puede reducirlas.

TÉCNICAS PARA EL NUEVO DISEÑO DE PUESTOS

El punto de interés central en el nuevo diseño de puestos es con frecuencia el de si un puesto específico debe tener más especialización o no. Como puede verse en la gráfica A de la figura 4-9, la respuesta de- penderá de si el puesto se encuentra cerca del punto *a*, del *b* o del *c*.

Los puestos cercanos al punto *a* pueden requerir más especialización para ser más efectivos. El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado en la gráfica.

Especialización insuficiente

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especia- lizados, proceden a la *simplificación de las labores*. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos

puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave. Cuando el grado de educación es menor, el empleado suele resistir mejor las tareas monótonas y repetitivas.

Paradójicamente, la expansión de las posibilidades educativas, fenómeno que se vive muy intensamente en la actualidad en toda América Latina, ha conducido a la agudización de problemas de esta índole, que no solían presentarse al iniciarse el periodo industrial, cuando la fuerza de trabajo era integrada fundamentalmente por campesinos recién llegados a la ciudad.

Especialización excesiva

A medida que la educación se extiende a las clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos, resultan cada vez menos atractivos para muchas personas. Muy rara vez estos puestos ofrecen oportunidad de obtener logros y reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral que viven las personas que desempeñan estos puestos, los departamentos de personal pueden emplear varios métodos mediante el nuevo diseño. Las técnicas empleadas con mayor frecuencia incluyen la rotación de labores, la inclusión de nuevas tareas y el enriquecimiento del puesto.

Rotación de labores La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. La organización obtiene beneficios, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores. Saber cómo desempeñar varios puestos mejora la autoimagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se vuelva más valioso para la organización.

Es necesario tratar con cautela la técnica de rotación de puestos. Esta técnica no mejora los puestos en sí mismos; la relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Puede incluso posponer el uso de técnicas más efectivas, en tanto implica también costos más onerosos. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.

Las limitadas posibilidades de Tic-Tac, restaurante de comida rápida que sirve una zona de clase media en la ciudad de Guatemala, han conducido al gerente a rotar al personal en el área de atención al público, despacho de alimentos empacados para consumirse en otras áreas y dos puestos distintos dentro del área de la cocina. Las quejas de mostrar favoritismo por algunos empleados han disminuido considerablemente.

Inclusión de nuevas tareas Mediante la inclusión de nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esta técnica reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

El personal de empaque de Aceites Girasol, S.A. tiene a su cargo preparar cajas de cartón que contienen botellas de aceite comestible. Cada caja es igual a la otra; la empresa produce únicamente un solo producto, que se expende en una sola presentación. Como es fácil adivinar, el tedio

se ha expandido en la organización. El departamento de contabilidad, por otra parte, ha estado elaborando estadísticas sobre el consumo regional de aceite, pero el proceso ha sido lento y costoso.

Los encargados del departamento de empaque han recibido ahora la comisión de llevar estadísticas sobre los envíos que efectúan. Se instaló un gigantesco mapa del país, en el cual se va señalando mediante flechas el progreso diario en los envíos. Cada zona está a cargo de un equipo determinado; otro más coordina la recolección de datos, y un grupo tiene a su cargo producir los informes diarios.

El gerente del departamento ha informado que la nueva actividad ha conducido a importantes mejoras en la moral del personal y en su productividad.

Enriquecimiento del puesto Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Puede diferenciarse claramente de la técnica anterior, la inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, generalmente se apela a aumentar la posibilidad de *planeación y control*.

Por el contrario, a la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de *ejecución*.

Así como en otros casos, el uso de técnicas de enriquecimiento del puesto no constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Cuando un análisis permite concluir que los puestos actuales no son interesantes y que limitan la motivación y satisfacción de los empleados, *es factible* que la técnica de enriquecimiento de puestos permita iniciar una estrategia de solución de esos problemas. Las críticas hechas más frecuentemente a esta técnica destacan la poca receptividad que suele encontrarse entre grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica, y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se ha señalado que esta técnica no es suficientemente radical. El uso equivocado o inoportuno de este recurso puede agravar en vez de resolver los problemas de la organización.

SUMARIO

La información obtenida del análisis de puestos proporciona la base de un sistema de información sobre recursos humanos en una organización. Los analistas procuran obtener un panorama general de la organización y el trabajo que desempeña. Partiendo de esa base se desarrollan cuestionarios para obtener datos específicos sobre los puestos, las características de las personas que deben desempeñarlos y los niveles de desempeño. La información sobre análisis de puestos puede obtenerse mediante entrevistas, opiniones de grupos de expertos, observación directa o combinaciones de estas técnicas. Una vez obtenidos esos datos se aplican a instrumentos tan vitales como las descripciones de puestos, las especificaciones de puesto y los niveles de desempeño de cada puesto.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto. Esta información se utiliza posteriormente, cuando se llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, y el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos. Sólo cuando se logran los objetivos de cada puesto la organización alcanza sus metas. De manera similar, los puestos no solamente representan una fuente de ingresos para los empleados, sino también un medio de satisfacer necesidades de otro orden. Para que tanto la organización como el empleado logren alcanzar sus metas, el entorno laboral debe ser de alto nivel.

Lograr un entorno laboral de alto nivel requiere que los puestos estén bien diseñados. El diseño adecuado de los puestos procura lograr un equilibrio adecuado entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los aspectos relacionados con la eficiencia destacan la productividad.

Los aspectos conductuales se centran en las necesidades del empleado. La función de los especialistas en personal consiste en lograr equilibrio entre estos dos factores. Cuando los puestos están insuficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar el puesto reduciendo el número de tareas. Si los puestos se encuentran excesivamente especializados, se deben expandir o enriquecerse.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Análisis de puestos	Especificación del puesto
Autonomía	Grupos de puestos
Calendarización del análisis de puestos	Identificación con la tarea
Ciclo de puestos	Niveles de desempeño en el puesto
Cuestionario de análisis por puestos	Rotación de puestos
Descripción de puestos	Significado de la labor
Enriquecimiento del puesto	Simplificación del trabajo

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los métodos que se emplean para obtener información sobre el análisis de puestos? ¿Qué ventajas y desventajas presta cada método?
2. Una fábrica de hilados y tejidos contrata sus servicios para que usted efectúe una descripción de puestos en la planta. ¿Qué método o métodos emplearía usted? (Describa su procedimiento).
3. En su opinión, ¿a qué problema podría conducir el hecho de atender exclusivamente los aspectos de eficiencia en una organización?
4. Sabiendo que en la medida en que sube el nivel educativo aumentan las posibilidades de que el empleado sienta tedio al desempeñar su tarea, ¿recomendaría usted la contratación de obreros analfabetos para desempeñar labores muy repetitivas? ¿Se inclinaría usted por recomendar en las especificaciones del puesto que el nivel académico sea de preparatoria?
5. Una agencia de viajes con sede en México, D.F., lo contrata a usted para que diseñe el puesto de vendedor de excursiones. La empresa vende desde pequeños viajes de seis horas de duración, a las pirámides de Teotihuacan, hasta cruceros de tres meses.
 - a. ¿Recomendaría usted que los vendedores se especializaran en una categoría dada (por ejemplo, limitar un puesto a la venta de excursiones cortas a los puntos de más interés local)? ¿Se inclinaría usted por permitir que cada vendedor maneje toda la gama de viajes y excursiones?
 - b. ¿Cómo modificaría usted su respuesta si se presentara una tasa alta de rotación de personal en un plazo de seis meses?

CASO DE ESTUDIO

Personal de Seguridad en Villahermosa

El aumento de la criminalidad en la zona de Villahermosa, junto con el auge económico general del lugar, ha creado un mercado atractivo para los vendedores de sistemas de seguridad. Un inversionista local ha

adquirido cuatro vehículos blindados para la distribución de pagos de nómina a diferentes compañías de la localidad. Cada vehículo es tripulado por un conductor y dos acompañantes. En cada caso, esa tripulación debe llevar a cabo cuatro tareas esenciales: observar estrictamente las normas de seguridad en todo momento (dos de los tripulantes “cubren” con sus armas al que transporta físicamente el dinero, cuando se detiene el vehículo); entregar a cada empleado su sobre de pago, después de que se identifica; mantener contacto por radio con la central y entregar un informe diario sobre las cantidades distribuidas en cada compañía.

En la zona hay numerosas personas que han recibido instrucción de tipo militar. Estas personas conocen el uso de las armas de fuego, así como las técnicas de defensa apropiadas.

Sabiendo el alto nivel de riesgo que implica una operación defectuosa, el dueño de la empresa ha solicitado un estudio completo que incluya:

- a) Descripción de cada puesto (usted puede integrar la función de los tres guardianes, separarlos, o presentarlos como prefiera).
- b) Descripción de los requerimientos de cada puesto.
- c) Descripción de las relaciones funcionales que se establecerán entre los integrantes de cada tripulación.

CASO DE ESTUDIO

Personal de Conservación de Recursos Naturales en Caracas

La ciudad de Caracas, capital de Venezuela, cuenta entre sus atractivos una hermosa zona selvática aledaña al centro de la zona urbana. Esta zona, denominada El Ávila, comprende una montaña tropical bastante extensa. En otra época, la flora y la fauna de El Ávila fueron objeto de varios abusos ecológicos y se ha decidido formar brigadas de restauración ecológica. El objetivo primordial de cada brigada será el de internarse en la zona llevando arbolitos, instrumentos de jardinería y algunos abonos. Después de plantar los nuevos árboles, cada brigada dedica una hora a tomar un alimento, y consume el resto de la tarde limpiando el bosque antes de regresar a Caracas. El departamento de Conservación de Recursos Naturales del Valle de Caracas le ha solicitado la elaboración de:

- a) Una descripción de la estructura funcional más adecuada en cada brigada, sabiendo que el máximo será de siete personas por brigada;
- b) Una descripción de cada uno de los puestos.
- c) Una presentación completa de los requerimientos de cada puesto.

Los reclutadores de la actualidad indican que están tratando de identificar personas de madurez emocional que muestren un razonable antecedente de logros en el curso de su carrera universitaria.

GEORGE S. ODIONNE, en "The Crystal Ball of HR Strategy", Personnel Administrator, Dec. 1986, p.105.

Es responsabilidad del departamento suministrar candidatos altamente calificados, de ambos sexos, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada.

JEANNE C. POLE y E. THEODORE KANTZ en "An EEO/AA Program That Exceeds Quotas It Targets Biases", Personnel Journal, January 1987, p.104

CAPÍTULO

5

RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Describir* la manera en que los planes de recursos humanos, junto con la información proveniente del análisis de puestos, ayudan a los reclutadores a ser más efectivos.
- 2 *Explicar* la manera en que los reclutadores contribuyen a que sus organizaciones desarrollen una fuerza de trabajo equilibrada y efectiva.
- 3 *Emplear* los métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer a diferentes tipos de candidatos.
- 4 *Preparar* un formato de solicitud de empleo apropiado a las necesidades específicas de una compañía.

Se llama *reclutamiento* al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento y constituye el tema del capítulo siguiente.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo, el reclutador que opera en el país no se encuentra sometido a ciertas limitaciones legales específicas (como ocurre en Estados Unidos), salvo las obvias constricciones que obligan a actuar de manera ética y veraz.

Las descripciones de puestos, cubiertas en el capítulo 4, constituyen instrumentos esenciales, especialmente para los reclutadores que trabajan para compañías de grandes dimensiones. Las descripciones de puestos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Proceso de reclutamiento En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos (figura 5-1). El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

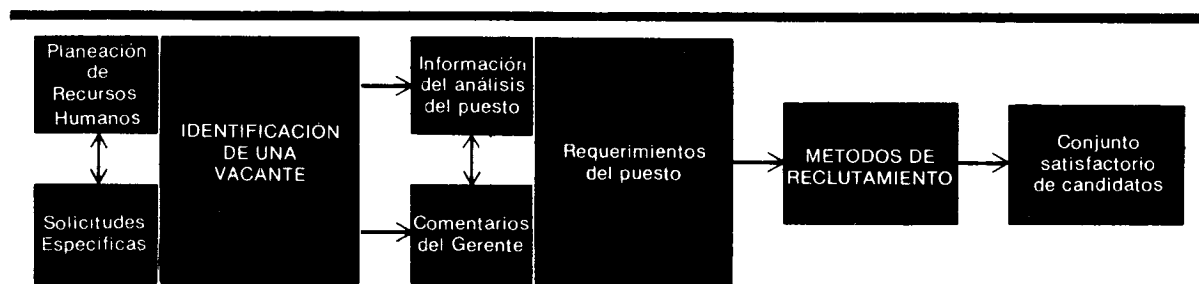


FIGURA 5-1
Esquema general del proceso de reclutamiento

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

Rubén Domínguez desempeñó durante dos años la función de jefe de ventas en una compañía de artículos eléctricos. Decidió renunciar para prestar sus servicios en una empresa de la competencia. Su separación creó serias dificultades. El gerente de ventas comentó: “Domínguez estaba cumpliendo una función importante de suministro de información. Gracias a sus conocimientos técnicos sobre electricidad, Domínguez informaba directamente al departamento de producción qué características era necesario modificar en los aparatos que vende Nova-Lux. Ese factor permitía ahorrar mucho tiempo en consultar técnicas y acelerar los cambios en producción. Es preciso identificar un vendedor experimentado que posea además amplios conocimientos de electricidad. Ojalá que sea posible contratar a alguien rápidamente”.

El departamento de personal recibió la solicitud de llenar la vacante de jefe de ventas e inició el proceso de reclutamiento. En primer lugar, el reclutador verificó los requerimientos del puesto, descubriendo que los candidatos debían poseer conocimientos sólidos de electricidad. A continuación el reclutador empezó a buscar candidatos entre los estudiantes a punto de graduarse en ingeniería eléctrica que tuvieran amplia experiencia en ventas.

El ejemplo permite deducir que el reclutador efectuó varias operaciones antes de emprender su acción. En primer lugar verificó los requerimientos del puesto y comprobó que los solicitantes debían poseer conocimientos sólidos de electricidad. Posteriormente consultó al gerente del área para obtener más información. Finalmente dio inicio al proceso de buscar candidatos entre los estudiantes a punto de graduarse en ingeniería eléctrica que poseyeran amplia experiencia en ventas.

El proceso que llevó a cabo este reclutador ilustra los temas fundamentales cubiertos en el presente capítulo; el entorno del reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, la lista a continuación incluye los elementos más importantes:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral y los retos considerados en el capítulo 2 afectan el reclutamiento. La tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez. Para cerciorarse de que no hayan ocurrido cambios fundamentales el reclutador puede acudir a tres indicadores básicos.

Los indicadores de la condición económica actual del país. Éstos son los que permiten conocer los acontecimientos macroeconómicos más importantes. En México, varios de esos indicadores son los informes periódicos del Banco de México, los informes presidenciales, los comunicados de la Secretaría de Hacienda y los de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Además de los diversos informes que rinden sus respectivos bancos centrales, los países latinoamericanos cuentan, entre otras fuentes, con el excelente informe anual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que suele estar disponible en las bibliotecas actualizadas o que se envía a solicitud del interesado.

El grado en que otras compañías procuren identificación de candidatos similares, factor que puede medirse con relativa precisión mediante los avisos publicados en la prensa escrita y otros medios de difusión. Una técnica muy difundida entre las compañías grandes consiste en llevar estadísticas del número de anuncios que solicitan cada categoría profesional, aunque el procedimiento puede resultar costoso.

Las ventas actuales de la compañía comparadas con las previstas. Ya que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituye un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben ajustarse a este factor.

A medida que evolucionan la economía, los avisos solicitando personal, y las ventas, los reclutadores deben adecuar sus técnicas en consonancia con los cambios.

Un inversionista se preparaba para abrir una agencia de transportes que tuviera como base el área Irapuato-Salamanca. Dos meses antes de iniciar su operación el precio de la fresa se desplomó a consecuencia de una cosecha excesivamente abundante y la industria petrolera sufrió una nueva crisis debido a recortes en los precios. Aunque el plan de recursos humanos preveía el reclutamiento de 100 empleados durante el primer mes, el gerente de personal de la empresa fijó una cuota de 75. Ello permitió iniciar una operación rentable desde el principio, aunque el nivel de tonelaje de transporte fue mucho más bajo que el previsto originalmente.

Requerimientos del puesto

Los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Podría parecer razonable una política de “identificar al mejor candidato con más experiencia”. Después de todo, las compañías siempre desean obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado. También conviene recordar que diez años de experiencia quizá no sean más que la experiencia obtenida durante un año, repetida diez veces, sin variante alguna.

CANALES DE RECLUTAMIENTO

En ocasiones, pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias “cazadoras de talento”.

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

Candidatos espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su *curriculum vitae*. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta

que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

Recomendaciones de los empleados de la empresa

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. Por ejemplo, las compañías especializadas en la fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para contratar cierto personal. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.

En la redacción del periódico ecuatoriano *Tiempos Modernos* se presentó una crisis inesperada cuando renunció a su puesto uno de los redactores de mayor experiencia. Prácticamente todas sus labores podían ser cubiertas, excepto una: la preparación del crucigrama diario. (A pesar de la aparente sencillez de la tarea, las personas capaces de preparar crucigramas adecuadamente no son fáciles de encontrar). Varios empleados del periódico, sin embargo, tienen contactos con diversos autores y redactores de otras publicaciones. Precisamente hace dos semanas, comenta el jefe de linotipos, se jubiló un escritor con experiencia en crucigramas, en la ciudad de Guayaquil, un antiguo compañero de trabajo... la vacante se llenó en un plazo de una semana.

Anuncios en la prensa

Los periódicos —y en algunos casos las revistas especializadas— ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

- Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se busca. Por ejemplo, los reclutadores que solicitan candidatos para operaciones de comercio exterior encontrarán que en las ciudades fronterizas hay concentraciones importantes de expertos en operaciones de importación y exportación.

La práctica del reclutamiento mediante la prensa presenta varias desventajas importantes. Puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedias puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estas dificultades mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su *curriculum vitae* a la compañía.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio

será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”).
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Existen variantes significativas en la extensión y complejidad de los avisos. La figura 5-2 ilustra solicitudes de empleados de nivel medio y de empleados de nivel gerencial. Es poco común el empleo de medios diferentes a la prensa y las revistas (como la radio, la televisión, los carteles, etcétera), porque en pocas ocasiones se justifica el gasto.

El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse a grosso modo en dos categorías: las agencias de empleos y las compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

Agencias de empleos

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.

Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo

Laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

Vani, S.A., gran fabricante de perfumes, no conseguía llenar la vacante de “nariz”, un puesto en el que el empleado, además de amplios conocimientos sobre la elaboración de perfumes, debe poseer fina sensibilidad olfatoria. Al recurrir a los servicios de Vikingo, S.A., se advirtió que solamente otras dos personas de la ciudad cumplían esos requisitos y ambas trabajaban para la competencia. Vikingo, se puso en contacto con ambas y finalmente convenció a una para que presentara su solicitud en Vani. El solicitante fue contratado y Vikingo cobró su comisión.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar la “piratería institucional”. Los agentes de estas entidades reciben el pintoresco nombre de “cazadores de cabezas”.

**DUROPLAST, S.A. DE C.V. SOLICITA
SUPERVISORES DE
PRODUCCION
NIVEL INGENIERIA Y /O TECNICO EN
PLASTICOS.**

Un año de experiencia en operación de máquinas inyectoras de plásticos.

Interesados favor de presentarse en **ESFUERZO No. 2-A ó 4-F, Esq. Walter C. Buchanan, a dos cuadras del Periférico,**
TELEFONO: 576-77-22 Ext. 40. SR. GARCIA CASTRO.

**COMPANIA METALMECANICA AL NORTE
DE LA CIUDAD SOLICITA**

**INSPECTOR
CONTROL DE
CALIDAD**

REQUISITOS:

- x.- Vocacional o equivalente.
- x.- Experiencia de 1 año en el manejo de equipo de medición en la industria metalmeccánica.
- x.- Conocimientos en gráficas de control y sistemas de MUESTREO.

OFRECEMOS:

- x.- Sueldo abierto.
- x.- Desarrollo a corto plazo.
- x.- Plan de prestaciones estilo americano.

Interesados favor de presentarse a **AV. SOR JUANA INES DE LA CRUZ No. 555,**
comunicarse al **565-41-00.** Atención **LIC. JOSE A PEREZ.**

Importante empresa de ramo del calzado solicita para sus oficinas generales:

Jefe de selección de personal

Requisitos:

- Escolaridad Psicología, Lic. en Relaciones Industriales
- Experiencia en puesto similar.
- Excelente presentación.
- Sexo femenino.

Ofrecemos:

- Sueldo según aptitudes.

Presentar curriculum con fotografía reciente en Vainilla
140 Col. Granjas Tel. 6502555 6501746 de 8 a 18 hrs.

Atención Srita Ma. del Refugio Arreola.

FIGURA 5-2

Un canal favorito de los reclutadores de muchas compañías es el aviso clasificado. Los tres anuncios de esta figura corresponden a tres niveles diferentes. Es interesante notar que los tres identifican el ramo en que opera la compañía contratante, aunque no en todos los casos se menciona el nombre. ¿Qué otras observaciones haría usted sobre estos avisos?

Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

En el campo de la moderna fotografía se da a nivel mundial el fenómeno de la competencia acérrima por capturar recursos humanos de alto nivel, recién egresados y con amplio potencial de crecimiento dentro de la empresa. La lic. Elsa León, directora del programa de mercadotecnia y personal de la rama argentina de la corporación *Visual*, ha girado instrucciones a diferentes personas clave dentro de la empresa para mantenerse en contacto con los niveles avanzados de los departamentos de Química, Física e Ingeniería Mecánica de las universidades locales más destacadas. *Visual* ha puesto a disposición de los estudiantes varios de sus laboratorios, permite el libre acceso de los interesados a su biblioteca especializada, y suele invitar a los jóvenes del último año de la carrera a estar presentes en sus exposiciones y muestras industriales. Se ha llegado incluso a organizar una Semana de la Fotografía del Siglo XXI, que ha cautivado a los jóvenes. A pesar de ofrecer condiciones similares a las del mercado, la empresa ha logrado contratar un porcentaje muy elevado de graduados de las universidades locales.

Asociaciones profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos

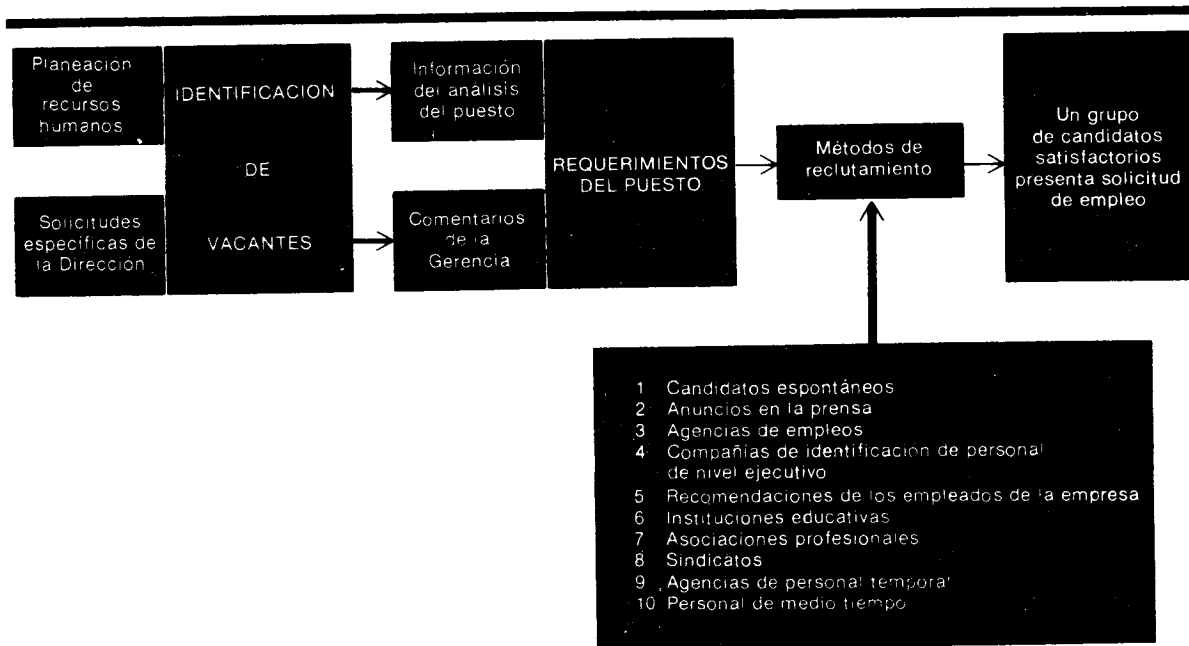


FIGURA 5-3
Cuadro sintético del proceso de reclutamiento

para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera. En algunos casos —especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio— resultaría indispensable contar con asistencia legal.

Agencias de suministro de personal temporal

Prácticamente en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado; por ejemplo, una secretaria embarazada deja de presentarse a sus labores 42 días antes de dar a luz y vuelve al trabajo cuarenta días después del parto.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir a recepcionistas, archivistas, perforadores, secretarías, etcétera, puede resultar útil recurrir a los servicios de estas agencias.

Pocas empresas confían a personal temporal el manejo de funciones vitales; asimismo, suelen evitar que los “reclutas temporales” participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía. La práctica de contratar ejecutivos de alto nivel para laborar durante lapsos de corta duración está virtualmente extinta.

Personal de medio tiempo

Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etcétera) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Existen, sin embargo, varios factores que pueden hacer que cambie la negativa inicial. Los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, pueden no ser indispensables durante la jornada de ocho horas, si se trata de una compañía pequeña. El caso de un contador que sólo tenga a su cargo una nómina reducida puede ser similar, o el de un repartidor que cumple sus labores en el curso de la jornada matutina.

FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea *comparable* reviste gran interés, ya que sólo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande (aproximadamente de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académi-

ca, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

Datos personales

Salta a la vista que datos como la edad son altamente informativos en sí mismo. Un candidato excesivamente joven quizá enfrentará resistencia seria si debe supervisar a un grupo de personas de mayor edad, en tanto determinadas vacantes requieren la fortaleza física de la juventud, como ocurre en muchas faenas de ciertas industrias.

No resulta ético ni legal rechazar a un candidato por su lugar de nacimiento. La religión y la raza son factores que —al menos en México— ya no desempeñan un papel preponderante en la selección de un candidato, afortunadamente. La discriminación contra las mujeres es una práctica perfectamente irracional.

Preparación académica

Tradicionalmente, la educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto *en forma operativa*. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. Por otra parte, resulta indudable que la obtención de determinadas distinciones —licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera—, demuestran el potencial intelectual. En muchos casos la preparación académica constituye un factor preponderante.

Antecedentes laborales

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato. Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas del reclutador es probable que el solicitante haya distorsionado información sobre sueldo, responsabilidades, nivel, etc., y es necesario verificar sus declaraciones.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

Una compañía editorial recibió numerosas solicitudes para cubrir las vacantes de promoción de nuevos libros en el área de matemáticas. Tras eliminar todas las solicitudes que no cubrían los requerimientos esenciales el reclutador senior tuvo sobre su escritorio siete solicitudes de personas con antecedentes laborales y académicos básicamente equivalentes. Seleccionó tres de las siete y pidió a su secretaria que sometiera a esas tres en primer lugar a la consideración del gerente de selección y del gerente del área de ventas en matemáticas. “¿Por qué seleccionó esas tres solicitudes en especial?” —le preguntó un reclutador junior.



SOLICITUD DE EMPLEO LIBROS MCGRAW-HILL

IMPORTANTE: Use estas instrucciones para completar esta solicitud. Marque "X" en los cuadros que correspondan a la forma de su domicilio. Antes de hacer esta solicitud LEABE TODA CIUDADADANÍA Y LEABE TODA CIUDADADANÍA E LIBRE DE TODO TIPO DE DEUDA. Para obtener información sobre el Curriculum Vitae consulte con el personal de la oficina.

DATOS PERSONALES

Apellido, Nombre y Apellido Materno	Nombre	
DOMICILIO ACTUAL	CALLE, Número o número	ZONA POSTAL
TELEFONO	Comuna, Población, Estado	RECORDS CDN
LUGAR DE NACIMIENTO	DIFICINA	RECORDS CDN
EDAD CUMPLIDA	AÑOS	FECHA DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL	SEPARADO	CONTRATO
	VIUVO	DIVORCIADO
	CASADO	LIBRE
	LIBRE	

DOCUMENTOS

CARTILLA RMN. Nº _____ RING FID CAUSE _____ CLASE Y NUMERO DE LICENCIA _____
 No DE AFILIACION: M. S. _____

EMPLEO QUE SOLICITA SEGUN SU FE PREFERENCIA, APERTURA O CAPACIDAD _____
 SUELDO INICIAL MÍNIMO DESEREO \$ _____ FECHA EN QUE PODRIA COMENZAR A TRABAJAR _____
 POR QUE MEDIO SE CONECTO CON SACRAMENTAL DE SERVICIO P. A. DE C U _____

ESCOLARIDAD

EDAD DE PRIMERA	FECHAS DE	NOMBRE DE LA INSTITUCION	POBLACION	RESULTADO DEL EXAMEN, TITULO, CARTA DE PABANTE, ETC.
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				
DE				

CARRERA	ESTUDIOS ACTUALES	
	INSTITUCION	CURSO O SEMESTRE
DIA DE CLASE		
HORARIO		

ESTUDIOS DE POSTGRADO, CURSOS Y SEMINARIOS		ESTUDIOS ESPECIALES	
FECHA	DURACION	INSTITUCION DONDE FUERON IMPARTIDOS	

Máxima de oficina o taller que maneja _____

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA ACTUAL		TELÉFONO	¿Por qué desea cambiar de empleo? (Indique claramente)
Domicilio (Calle, número, comuna, población, estado)			
No. de personas directamente subordinadas a sus órdenes	SUELDO INICIAL MENSUAL	FECHA DE INGRESO	
ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR _____			

EMPLEOS ANTERIORES

EMPRESA ANTERIOR		TELÉFONO	Motivo de la separación (Indique claramente)
Domicilio (Calle, número, comuna, población, estado)			
No. de personas directamente subordinadas a sus órdenes	SUELDO INICIAL MENSUAL	Fecha de ingreso	
ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO	Fecha de baja	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ULTIMO PUESTO _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR _____			

OTRO:

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL PATRON		TELÉFONO	Motivo de la separación (Indique claramente)
Domicilio (Calle, número, comuna, población, estado)			
No. de personas directamente subordinadas a sus órdenes	SUELDO INICIAL MENSUAL	Fecha de ingreso	
ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO	Fecha de baja	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ULTIMO PUESTO _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR _____			

OTRO:

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL PATRON		TELÉFONO	Motivo de la separación (Indique claramente)
Domicilio (Calle, número, comuna, población, estado)			
No. de personas directamente subordinadas a sus órdenes	SUELDO INICIAL MENSUAL	Fecha de ingreso	
ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO	Fecha de baja	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ULTIMO PUESTO _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR _____			

OTRO:

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL PATRON		TELÉFONO	Motivo de la separación (Indique claramente)
Domicilio (Calle, número, comuna, población, estado)			
No. de personas directamente subordinadas a sus órdenes	SUELDO INICIAL MENSUAL	Fecha de ingreso	
ULTIMO PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO	Fecha de baja	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ULTIMO PUESTO _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR _____			

FIGURA 5-4

La administración moderna evita los formatos complejos y tediosos. Si no es posible decirlo en cuatro páginas... quizá no valga la pena decirlo

SITUACION ECONOMICA

¿La casa que habita es propia de su familia, paga renta o es de sus padres? _____
 (Cualquier persona dependiente económicamente de usted? _____) Razon que maneje _____
 (¿Posee automóvil? _____) Marca _____ Modelo _____ Año _____ ¿Ya está pagado? _____
PROPORCIONE NOMBRE, EDAD, OCUPACION ETC DE SUS FAMILIARES INICIE CON ADULTOS QUE VIVAN CON UO DEJE UN ESPACIO EN BLANCO Y SIGA CON LOS QUE NO VIVAN CON UO.

NOMBRE	EDAD	FAMILIAR	OCCUPACION	EMPRESA O INSTITUCION DONDE TRABAJA O ESTUDIA

REFERENCIAS DE PERSONAS QUE NO HAYAN SIDO SUS JEFS EN EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE	DIRECCION COMPLETA	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCIMIENTO
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____

Personas relacionadas con esta Ch. que le conocen
 1. _____ Permiso de relación _____
 2. _____ Permiso de relación _____

CONDICIONES FISICAS

¿Ha usado alguna dentadura física? _____ (Cual? _____)
 ¿Ha sufrido accidentes de trabajo o enfermedades profesionales graves? _____ (Cuales? _____)
 ¿Ha recibido del I.M.S.S. o del I.B.S.T.E. o de algun otro organismo alguna indemnización o gratificación por haber sufrido alguna enfermedad?
 Importa recibido _____ (Cual? _____) Pago _____
 ¿Usa o requiere usar lentes? _____ (Cual o cuales, color, modelo, marca?) _____

DIVERSOS

INSTRUCCIONES CULTURAS O ORGANIZAS SOCIALES, REGIMENES POLITICOS, MILITARES, ETC. A SU INTERES, SU INTERES, SU INTERES.
 Residencia y relaciones familiares _____
 ¿Se ha obligado a laborar en cualquier fuerza? _____ (Cual y en que época? _____) A qué industria? ¿Cual de sus socios?
 Indica, cuando sea en respuesta negativa _____
 ¿Antecedente ha sido castigado en esta Empresa? _____ Fecha: día / mes / año _____
 EN CASO DE ACCIDENTE AVISA A _____
 NOMBRE _____ DOMICILIO _____ TELÉFONO _____
 BENEFICIARIO SI EN CASO DE MUERTE _____
 Nombre _____ Domicilio _____
 Nombre _____ Domicilio _____

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE

Indica, cuando sea en respuesta negativa, o cuando sea en respuesta afirmativa, o cuando sea en respuesta afirmativa.
 1. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 2. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 3. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 4. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 5. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 6. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 7. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 8. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 9. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 10. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 11. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 12. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 13. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 14. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 15. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 16. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 17. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 18. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 19. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 20. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 21. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 22. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 23. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 24. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 25. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 26. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 27. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 28. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 29. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 30. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 31. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 32. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 33. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 34. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 35. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 36. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 37. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 38. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 39. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 40. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 41. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 42. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 43. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 44. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 45. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 46. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 47. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 48. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 49. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 50. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 51. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 52. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 53. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 54. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 55. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 56. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 57. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 58. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 59. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 60. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 61. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 62. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 63. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 64. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 65. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 66. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 67. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 68. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 69. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 70. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 71. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 72. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 73. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 74. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 75. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 76. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 77. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 78. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 79. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 80. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 81. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 82. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 83. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 84. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 85. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 86. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 87. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 88. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 89. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 90. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 91. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 92. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 93. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 94. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 95. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 96. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 97. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 98. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 99. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____
 100. ¿ESTOY ANEXO A ESTA SOLICITACION? _____

CONCLUSIONES

PARA USO FACILITADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 SI NO EXAMEN MECOTECNICO _____
 COMPROBANTE DE ESTUDIOS _____
 ANTECEDENTES PENALES _____
 CONCLUSIONES _____
 ENTREVISTA INICIAL _____
 EVALUACION TECNICA _____
 EVALUACION HUMANA _____
 ENCUESTA SOCIOECONOMICA _____
 EXAMEN MEDICO _____
 ENTREVISTA FINAL _____
 REFERENCIAL _____
 ADMITIDO POR _____ FECHA _____ OFICIO _____
 PARA EMPEZAR DIA MES AÑO _____ SALDO INICIAL _____
 CONDICIONES _____

FIGURA 5-4
(Continuación)

“Dado que los otros factores son iguales” —respondió el reclutador senior— “me inclino a preferir las solicitudes de tres aficionados a la música clásica. Los matemáticos son aficionados a la música clásica con mucha frecuencia, y es probable que estos candidatos logren ser aceptados con más facilidad en círculos en los que son frecuentes los comentarios sobre Mozart, Beethoven y Palestrina”.

Referencias

Aunque es un elemento subjetivo por antonomasia (e infaltable en las técnicas tradicionales de reclutamiento de personal) las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tienen sobre el candidato sus amistades y parientes.

El reclutador requiere un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante su antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predisuesto contra su exsubordinado.

Resulta obvio que bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado su decisión de rescindir el contrato de trabajo.

Jaime X desempeñó el cargo de cajero en la compañía TOCAN en el transcurso de nueve años. Durante una serie de disturbios públicos que nunca fueron bien aclarados Jaime X fue arrestado y condenado a prisión por conducta violenta contra un policía. Cumplió una condena de cinco años y al recuperar la libertad presentó una solicitud para trabajar como cajero en la compañía ARTRO.

El reclutador rechazó su primer impulso de descartar de inmediato la solicitud, y comprobó que Jaime X fue un excelente empleado en TOCAN. Durante su periodo en prisión cumplió con eficiencia el cargo de administrador de la caja de ahorros, y las referencias que presentó lo describieron como un hombre tranquilo y confiable. El reclutador sugirió su contratación.

Autenticidad

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

SUMARIO

El reclutamiento consiste en el proceso de identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante. Por lo común, esta tarea es desempeñada por personal especializado en esta actividad. Antes de proceder a desempeñar sus labores el reclutador debe conocer las características del entorno en que ha de operar. Son especialmente importantes las características de las políticas de la organización, los planes de recursos humanos, las condiciones sociales y los requerimientos del puesto.

Se encuentran a disposición del reclutador varios métodos para identificar y atraer a candidatos potenciales. Entre los canales que pueden servir al reclutador se cuentan las solicitudes presentadas en forma espontánea (personalmente o por correo), las recomendaciones hechas por los empleados actuales, las recibidas mediante avisos de prensa, las adquiridas de agencias especializadas en proporcionar personal de

varios niveles, las recolectadas en organizaciones profesionales, en sindicatos, en instituciones académicas, etcétera.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Las formas de solicitud de empleo tienen el objetivo de recabar información sobre aspectos personales relevantes, antecedentes académicos y laborales, pertenencia a asociaciones profesionales, pasatiempos, referencias, etcétera.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Agencias de identificación de candidatos potenciales	Curriculum Vitae
Anuncios no identificados	Desempleo estructural
Banco de empleos	Reclutamiento
Candidatos espontáneos	Recontratación

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué información preliminar resulta indispensable para los reclutadores?
2. ¿Cómo afectan al proceso de reclutamiento las políticas de la empresa? (Cítense tres ejemplos)
3. ¿En qué circunstancias podría resultar aconsejable recurrir a contactos en una organización profesional? (Cítense tres ejemplos)
4. ¿Cómo sugeriría usted llenar una vacante de un ejecutivo que permanecerá inmovilizado durante tres meses por motivos de salud?
5. En su opinión, ¿qué tamaño y características debe poseer una empresa para abrir un departamento de reclutamiento?

CASO DE ESTUDIO

Hotel Costa Pacífica

Un importante grupo de inversionistas japoneses ha localizado y adquirido una extensa faja de terreno costero en el Pacífico chileno. Operando en terreno virgen (hay únicamente un poblado indígena, a 25 kilómetros de distancia) y a alto costo, se consiguió erigir un conjunto turístico de primera categoría, que incluye un hotel de 250 habitaciones y 400 camas, una alberca, dos canchas de tenis y dos de golf, además de cinco restaurantes y bares.

La compañía constructora comunica que dará fin a sus labores en un plazo de cinco meses. El señor Núñez, quien habrá de ser el gerente del nuevo hotel, ha especificado así las necesidades de personal de la nueva empresa:

1. 80 recamareras
2. 40 meseros
3. 24 empleados de cocina (cocineras, ayudantes, etcétera)
4. 20 empleadas de aseo
5. 5 empleados varios (peluquería, salón de belleza, masajes, etcétera).
6. 10 jardineros y encargados de la alberca
7. 10 edecanes y personal de recepción

8. 10 mozos, portadores y valets
9. 8 integrantes del departamento de personal
10. 6 choferes de vehículos varios
11. 6 operadores de teléfonos y télex
12. 6 encargados de cursos deportivos (dos de natación, dos de buceo y dos de exploración)
13. 5 encargados del mantenimiento general (mecánicos, electricistas etcétera).
14. 4 vigilantes y encargados de seguridad
15. 4 encargados de compras y suministros
16. 6 *maîtres d'hôtel*
17. 4 gerentes de turno
18. 4 vendedores de *tours* y servicios especiales
19. 2 encargados del departamento de primeros auxilios (un médico y una enfermera)
20. 2 encargados del departamento de relaciones públicas (ejecutivo y secretaria)
21. 1 gerente general (señor Núñez)

Usted recibe la comisión de esbozar una estrategia general para llenar esas vacantes y llevarla a cabo. Proporcione un informe detallado de sus procedimientos para cada categoría (Para llenar la vacante de empleados de cocina, por ejemplo, especifique qué provisiones tomaría usted).

CASO DE ESTUDIO

Jardines del Recuerdo

La creciente demanda de espacio en los cementerios urbanos se ha convertido en un fenómeno mundial. Antaño, los cementerios operaban en el contexto tradicional de las organizaciones religiosas; actualmente ha surgido una verdadera industria en torno a las obras para el descanso póstumo. El consorcio español Jardines del Recuerdo desea estudiar la factibilidad de iniciar un moderno camposanto en su comunidad. Con ese objetivo, le ha presentado a usted la lista anexa de personas que será necesario contratar para la operación. Los ejecutivos de la empresa desean que usted les proporcione un plan general para llenar estas vacantes, destacando los costos de su campaña de reclutamiento. Prepare un esquema general de las estrategias que usted seguiría para llenar estas vacantes, y un informe detallado de los costos que ello implicaría. Utilice los costos reales de los medios de comunicación social de su comunidad. Incluya un estimado de los tiempos que usted estima necesarios para completar la fase de reclutamiento.

1. Departamento de ventas:
 - 1 Gerente de ventas
 - 2 Promotores generales
 - 2 Asistentes de ventas
 - 1 Secretaria general
2. Departamento de contabilidad
 - 1 Contralor general
 - 2 Contadores públicos
 - 2 Asistentes de contabilidad
3. Departamento de mercadotecnia
 - 1 Experto en promociones de bienes raíces
 - 1 Secretaria

4. Área del camposanto:

- 1 Arquitecto general
- 2 Diseñadores de jardines y espacios abiertos
- 4 Obreros generales no especializados
- 4 Ayudantes operativos para trabajos de electricidad, conducción de aguas, etc.

5. Departamento legal

- 1 Abogado con experiencia en asuntos forenses
- 1 Secretaria con experiencia en asuntos legales
- 1 Secretaria general
- 1 Mensajero

CAPÍTULO

6

La política de contratar primero y capacitar a continuación está reemplazando al antiguo método de contratar personal calificado.

GEORGE S. ODIORNE

SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* la dependencia que existe de las actividades de administración de personal con respecto de las funciones de selección.
- 2 *Explicar* cada paso del proceso de selección
- 3 *Determinar* la importancia de lograr validez y confiabilidad en el proceso de selección.
- 4 *Conducir* una entrevista de selección y evitar las fallas principales.
- 5 *Describir* la función del supervisor en el proceso de selección y en las entrevistas preliminares.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen vacantes.

Existen grandes diferencias en lo referente a las posibilidades de las diferentes compañías para poner a prueba las características de los solicitantes a un puesto determinado. Las prácticas pueden ir desde la simulación de vuelos comerciales, para los aspirantes a piloto de una aerolínea, hasta la preparación de un comercial para una compañía ficticia, en la selección de personal creativo para una agencia de publicidad. El *proceso de selección* consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En la agitada práctica profesional de la notaría 770, de la ciudad de Medellín, el nivel de presión que se vive a diario es muy alto. Cada abogado recibe un número considerable de llamadas diarias, se ve ante una multitud de solicitantes y personas tramitando diferentes asuntos, debe terminar a tiempo los diferentes documentos legales de la práctica diaria... y exhibir en todo momento impecable actitud de cortesía y amabilidad ante el público. La proyección profesional y el nivel de los ingresos son considerables, pero las horas de trabajo son con frecuencia excesivas para personas que no estén llevadas de un entusiasmo superior al común. El nivel de rotación de los abogados recién ingresados a la notaría ha sido muy alto. El licenciado Restrepo, asesor de la notaría para asuntos de administración de recursos humanos, ha elaborado una compleja prueba de servicio práctico, que imita las condiciones reales de trabajo de notaría. A un costo comparativamente alto, se administra a cada solicitante un examen que incluye la presentación de siete consultas legales y la interrupción constante que se presenta en la práctica de la oficina. Al término de cada "examen" se evalúa el desempeño del solicitante. Restrepo sólo presenta a consideración del Dr. Bedoya, titular de la notaría, los expedientes de los abogados que pasan la prueba con éxito, y recomienda su contratación.

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se lleven a cabo adecuadamente, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación*. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal, y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos determinados en el capítulo 1, ni cumple los desafíos descritos en el capítulo 2. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal (expuestas en los capítulos siguientes de la presente obra) pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Como muestra la figura 6-1, el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

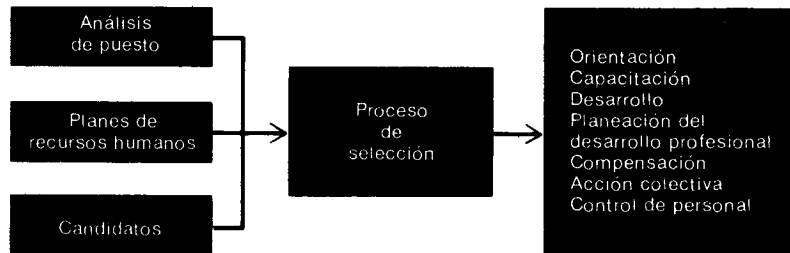


FIGURA 6-1

Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos 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 adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Desafíos originados en el mercado de trabajo

Resulta muy importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, particularmente los que exigen conocimientos especializados. En estos casos se habla de puestos de baja 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. Una razón de alta selección es 1:25; una baja, de 1:2. Una razón de selección baja significa que existen pocos solicitantes para escoger. En muchos casos esto significa también que el nivel de adecuación de los solicitantes para el puesto es bajo. La razón se determina mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Números de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} = \text{razón de selección}$$

El licenciado José Ramón Roldán, gerente de personal de una cadena hotelera, enfrentaba el problema de encontrar personal idóneo para la difícil jornada nocturna en la administración. Pocos solicitantes se presentaban a cubrir las vacantes, a pesar de que existía una prima adicional por el traba-

jo nocturno. Por otra parte, las actividades del personal durante ese turno eran escasas y más bien rutinarias.

Roldán enfrentaba también dificultades en el área de control de los bares y restaurantes de los hoteles, debido a que el personal diurno no alcanzaba a controlar los vales y recibos que se generaban en aquellas áreas. La solución a sus problemas sorprendió por su simplicidad. Roldán enriqueció la descripción de puesto de administrador nocturno con nuevas funciones de verificador de recibos y vales de los bares y restaurantes, lo cual le permitió ofrecer un nivel diferente de compensación. Muy pronto contó con un grupo numeroso de solicitantes para el puesto de administrador-controlador nocturno.

El aspecto ético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética 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 condenables, sino que también prácticas de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea, y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Considerando su carácter sociable y su afición a la buena cocina, el licenciado Barroso, supervisor de contratación de la compañía Tornasol, fabricante de focos eléctricos, no vio dificultad alguna en aceptar una invitación a comer del ingeniero Ricalde, quien estaba a cargo de la planta. A mitad de la comida Ricalde dejó entrever la posibilidad de ayudar a Barroso para que iniciara sus estudios de posgrado, y a la hora de pagar la cuenta mencionó como de paso la conveniencia de que Barroso recomendara la contratación de Eugenia Lara para una vacante de secretaria.

A pesar de contar con mejores opciones, Barroso recomendó la contratación de Eugenia Lara, y pudo empezar sus estudios de posgrado. Cuando, tres meses después, el jefe de la nueva secretaria se quejó por su desempeño deficiente, se encomendó a Barroso tener una entrevista con ella. Asombrados, los compañeros de Barroso oyeron a Eugenia gritarle “usted no tiene ningún derecho a llamarme la atención mientras esté cursando sus estudios de posgrado”. El gerente del departamento no tardó mucho en descubrir qué había ocurrido y solicitó a Barroso y a Eugenia su renuncia al puesto que ocupaban.

Desafíos de la organización

El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse, la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías. Postular ante las diferentes gerencias las necesidades sociales era —hasta hace muy poco tiempo— la mejor manera de cosechar una sonrisa sardónica de los directivos.

Por ejemplo, se suponía automáticamente que una muchacha dotada de visión normal sería más eficiente al trabajar en un conmutador telefónico que una muchacha ciega. El hecho de que fuera socialmente deseable emplear a la ciega se veía con total indiferencia. En realidad, se ha comprobado en muchos casos que una ciega puede ser tan eficiente como cualquier otra persona, en las funciones de atención del conmutador telefónico, y —dato revolucionario— ahora se ve con claridad que las organizaciones privadas enfrentan un reto que pone en tela de juicio su existencia misma; dicho de otro modo, deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar existiendo. Volver la espalda a ese hecho es una forma de autodestrucción. Por eso, *es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan de él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.*

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de recursos humanos pueden considerar de interés preponderante y directamente relacionados con el proceso de selección, se cuentan las mujeres, los afectados de diferentes incapacidades físicas y mentales, los exconvictos, los jóvenes y los ancianos y la gran masa de personas insuficientemente educadas pero con gran deseo de trabajar que constituyen en tantos países latinoamericanos el núcleo básico de la población económicamente activa.

En la reunión anual de ejecutivos de la Cámara de Comercio se hicieron sonadísimos chistes cuando la política de la licenciada Hernández Olavarría fue comentada en la mesa en que se sentaban varios ejecutivos de personal. En general, se atribuyó la “descabellada” política de la licenciada Hernández Olavarría a su extrema juventud. La tasa de rotación de personal en la empresa para la cual trabaja disminuyó mucho, gracias a su contratación de mujeres de edad madura, que se sentían muy agradecidas por la oportunidad de trabajar. Confió labores esenciales, que requerían gran destreza manual, a un equipo de personas que reclutó en una escuela para sordomudos, y consiguió incluso un turno especial para los jubilados de un asilo cercano. Al cabo de un año la proporción de personal no masculino o no en condiciones totales de salud excedía 32% del total, pero la productividad por empleado superaba el nivel regional en más de 23%. Los chistes cesaron por completo... y varias compañías locales empezaron a imitar la política de la licenciada Hernández Olavarría.

CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas para proceder a selecciones internas, mediante los cuales se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por un sistema de puntos cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas no pueden considerar factores como el deseo que tenga el empleado de aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que describe la figura 6-2. Este capítulo explica cada uno de los pasos mencionados ahí.

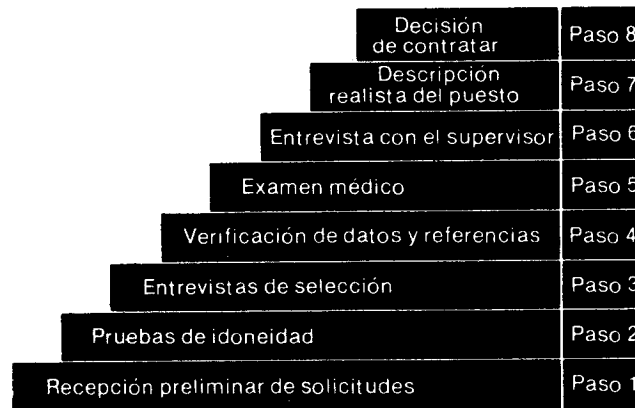


FIGURA 6-2
Pasos del proceso de selección

PASO 1 RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

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 que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos”, que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista.

PASO 2 PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática, en tanto a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos, y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes de tipo psicológico para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. El candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna —individualmente— una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candida-

to logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de pruebas

La administración de pruebas psicológicas se hizo común desde los días de la Primera Guerra Mundial. A partir de entonces las pruebas psicológicas se popularizaron para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se contaba con suficientes garantías de que la prueba fuese válida. La *validez* de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa 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 no se relacionan, la prueba no es válida y no debe emplearse para fines de selección.

Debido a una reorganización de sus servicios, Aerolíneas Centrales, empresa dedicada a realizar vuelos comerciales en toda la república, decidió contratar un nuevo grupo de azafatas. El gerente general, entusiasmado por otros aspectos de la expansión de la empresa, ha girado instrucciones para la contratación de "muchachas muy cultas, de muy buen nivel social". El resultado es la administración de pruebas orientadas, entre otras cosas...a la capacidad de raciocinio filosófico de las candidatas a azafata. En una tormentosa reunión con el gerente general, el director del departamento de relaciones industriales ha conseguido imponer su punto de vista, que el gerente general aceptó a regañadientes: "La verdad es que hemos estado midiendo la capacidad del personal en áreas totalmente ajenas a la actividad de nuestra empresa".

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de *demonstración práctica* y el *racional*. En la figura 6-3 se resumen los enfoques de validación más comunes.

El enfoque de *demonstración práctica* se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El *enfoque racional* se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser *confiables*. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique a un individuo se obtendrán resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza manual, suministrada a un obrero de una línea de montaje, debe arrojar una puntuación similar cada vez que la persona se somete a la prueba. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable. Cuando no son confiables, las pruebas suelen también carecer de validez.

Los varios tipos de prueba psicológica

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. En el manual se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador. En la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Es importante, sin embargo, que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines de la organización.

ENFOQUES DE DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA

Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide efectivamente un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva en algún punto entre 0 y 1.0. A mayor correlación corresponde más 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 estos solicitantes han sido 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 personal someter a prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere el periodo que transcurre entre la contratación y el momento en que se desempeña bien el trabajo.

ENFOQUES RACIONALES

Cuando el número de sujetos es demasiado reducido para proporcionar una muestra razonable de personas que se examinarán, se emplean los enfoques de carácter racional. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero constituyen estrategias aceptables de validación cuando no es posible practicar 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 el puesto. Un examen de mecanografía para una persona que se va a contratar para trabajar como mecanógrafa 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 desempeñar el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimiento específico de términos científicos tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

FIGURA 6-3

Explicación de los enfoques más comunes para la validación de pruebas psicológicas

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. La figura 6-4 proporciona ejemplos de cada tipo y una sucinta explicación.

Las *pruebas psicológicas* miden la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las *pruebas de conocimiento* son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente para la vacante que se pretende llenar.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de su habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En el ejemplo anterior, es obvio que la organización espera que el cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto... ¡y que no prepare tacos al carbón!

Las *pruebas de respuesta gráfica*, finalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se suele experimentar es muy grande) como a factores económicos. No es previsible su uso extensivo.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o

NOMBRE	APLICACIÓN (TIPO DE CANDIDATOS)
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
• Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
• Inventario psicológico (California)	Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes, supervisores)
• Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad (personal de ventas)
• Evaluación crítica del raciocinio-Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
• Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros)
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
• ¿Cómo supervisar?	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)
• Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
• Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)
PRUEBAS DE DESEMPEÑO	
• Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)
• Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial (diseñadores)
• Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)
• Prueba de simulación del trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

FIGURA 6-4
Aplicaciones de algunas pruebas empleadas para la selección de personal

desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ser el caso en muchos puestos de carácter profesional. Si el departamento de personal de una fábrica de pinturas debe contratar a un médico, por ejemplo, es teóricamente factible desarrollar una prueba adecuada para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría sumamente costoso.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y es evidente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación; no es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente, sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. Existen otros aspectos no *mensurables* que pueden ser igualmente importantes. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato personal, sus buenas maneras con el público y su discreción resultan igualmente importantes.

PASO 3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La *entrevista de selección* consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. 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 es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas. Los departamentos de personal que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir ese problema y han empezado 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 más estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más a las áreas de desempeño y menos a las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Es muy probable, por ejemplo, que los entrevistadores califiquen en muchas ocasiones la fluidez del solicitante así como su compostura y aspecto personal, según estudios del investigador James G. Hollandsworth, Jr., publicados en *Personnel Psychology* (Summer 1979, pp.359-367). Si ése es el caso, los entrevistadores probablemente están calificando aspectos no relacionados con el desempeño necesario en muchos puestos específicos. A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas se continuarán empleando durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad.

Tipos de entrevista

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa —el entrevistador— y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes, como las que se ilustran en la figura 6-5.

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose 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 inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la figura 6-6 se comparan estas estructuras. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas Como lo indica la figura 6-6, la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre

NÚMERO DE ENTREVISTADORES	NÚMERO DE SOLICITANTES
ENTREVISTA INDIVIDUAL	
1	1
ENTREVISTA DE GRUPO	
2 o más	1
1	2 o más
1 o más	2 o más

FIGURA 6-5
Diferentes combinaciones de entrevistadores y solicitantes

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas.	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 generalmente formuladas a todo solicitante.	Útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que 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 recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.

FIGURA 6-6
Diferentes formatos de pregunta para entrevistas de selección de personal

diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una plática común. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en 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 preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones 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 entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de diez situaciones similares a la siguiente:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción.

El candidato A es leal, cooperativo, puntual. El candidato B se queja con frecuencia sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento.

¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?

Se 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 provocación de tensión Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Los candidatos a ocupar determinados puestos policíacos, por ejemplo, son sometidos en ocasiones 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. Debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos —incluyendo los policíacos— es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que se cree una imagen negativa de la organización para cuantos no sean contratados. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista

Las cinco etapas de una entrevista común se representan en la figura 6-7; preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación y evaluación.

Preparación del entrevistador Antes de dar inicio a la entrevista el entrevistador debe prepararse. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para 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 6-8 se presenta una lista de las preguntas normalmente hechas a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. Dependiendo del tipo de puesto se añaden preguntas específicas: por ejemplo, sobre aspectos técnicos.



FIGURA 6-7
Etapas de una entrevista común de selección

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en ellas el año pasado?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)
4. Muchas gracias por preferir a nuestra compañía. ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
5. ¿Cuáles eran sus clases favoritas, cuando se encontraba estudiando? ¿Por qué?
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿a cambiar su lugar de residencia?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad (o profesión) actual?
8. ¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Con qué frecuencia considera usted que puede ser promovido?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
12. ¿Planea continuar sus estudios?
13. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
14. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
15. ¿En qué consistía su empleo anterior?
16. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
18. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?

FIGURA 6-8
Preguntas comúnmente empleadas en entrevistas de selección

Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados: por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas, elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal. Sólo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en ese campo. Un entrevistador que se entere de que su solicitante pertenece a una secta religiosa que no autoriza a sus creyentes a trabajar en sábados, y que sepa que durante el transcurso

del año pasado se presentaron varias urgencias en ese día, tiene perfecto derecho a preguntar al candidato si estaría dispuesto a laborar en un sábado especial.

Es importante que durante su preparación de la entrevista el entrevistador consulte el expediente del solicitante: en prácticamente todos los casos, un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Cuando empezó a preparar las entrevistas con un grupo de cinco solicitantes para el puesto de vendedor de equipo de oficina, el entrevistador de Carvajal y Cía., se concentró en resultados en otras compañías, experiencia comercial, habilidad verbal y aspectos similares. Descubrió, sin embargo, que uno de los solicitantes tenía afición por las reparaciones mecánicas, dato importante para un vendedor que debe visitar en automóvil las regiones desérticas del país. Anotó el dato como elemento favorable para ese solicitante.

Creación de un ambiente de confianza La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes —incluso en los que no sean contratados— una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas, como “¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?” Evite las interrupciones telefónicas. Ofrezca a su visitante, de ser posible, una taza de café. Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En general, es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: asienta con la cabeza, mantenga una actitud descansada y poco tensa... y vuelva a sonreír.

Intercambio de información Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El supervisor de selección Rafael Ramos decidió iniciar sus entrevistas con la pregunta “¿qué aspectos le gustaría conocer?”. Obtuvo tres respuestas:

Candidato 1: No deseo hacer ninguna pregunta

Candidato 2: Tengo varias preguntas. ¿Qué salario ofrecen? ¿Ofrecen días adicionales de vacaciones desde el primer año?

Candidato 3: ¿Cuáles serán mis responsabilidades? Deseo encontrar un trabajo que sea un verdadero reto y que tenga mucho potencial.

Cada respuesta dejó una impresión diferente en Rafael. El único que manifestó interés por el puesto fue el tercer candidato; el primero adoptó una actitud pasiva, en tanto el segundo sólo se preocupó por los beneficios que recibiría.

En general, el entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Un solicitante de empleo que deba responder una pregunta como “¿le gusta trabajar duro?” no tiene grandes opciones; si se le pregunta en cambio “¿cómo desarrolló usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?”, el panorama es perfectamente diferente. La figura 6-8 incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, a las cuales un entrevistador imaginativo puede añadir un número muy alto de preguntas.

Terminación 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, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo, ¿tiene usted alguna pregunta final? A continuación, el entrevista-

dor puede resumir los siguientes pasos del proceso que pueden consistir en esperar hasta que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante, o éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, 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 Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura 6-9 se ilustra una forma llamada lista de verificación post-entrevista que se utiliza para efectuar la evaluación que lleva a cabo

EMPRESAS FOTOGRAFICAS IMAGEN Y COLOR
 Todo lo relacionado con aparatos fotográficos

FORMA P-116
 Lista de verificación
 postentrevista

Nombre del solicitante _____ Fecha _____
 Solicita el puesto de _____ Código _____
 Entrevistador _____

Comentarios del entrevistador
 A. Evaluación de varios aspectos (1 = bajo, 10 = alto):

_____ Aspecto	_____ Habilidad del puesto
_____ Interés	_____ Educación y capacitación
_____ Experiencia y antecedentes	_____ Disponibilidad
_____ Expectativas salariales razonables	_____ Estabilidad (empleo anterior)

B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita

1. Actitud respecto al empleo anterior _____
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior _____
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto _____
4. Expectativas profesionales _____
5. Comentarios adicionales _____

SEGUIMIENTO SUGERIDO

_____ Ninguno	_____ Entrevista adicional con personal
_____ Someter a pruebas	_____ Solicitante no aceptable (notificar)
_____ Concertar entrevista con supervisor	_____ No aceptable para puesto solicitado.

Considérese para el puesto _____

FIGURA 6-9
 Lista de verificación post-entrevista

el entrevistador. El uso de esta lista mejora considerablemente el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como lo muestra la forma, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del entrevistador

La figura 6-10 sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Estos errores, sin embargo, son muy obvios, y un poco de práctica los elimina. Existe otra posible fuente de errores, más difícilmente detectados y erradicados con más dificultad: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es

EFFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a sensaciones totalmente subjetivas.

Ejemplos:

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y exhibe un sólido apretón de manos es considerado "dotado de aptitudes de liderazgo"
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita un empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de "persona dotada de sentido del orden y sólida capacidad de organización".

PREGUNTAS INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar su inclinación por el candidato cuando efectúa preguntas que guían obviamente al entrevistado.

Ejemplos:

- Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades, ¿verdad?
- Seguramente usted está buscando un puesto más difícil y lleno de desafíos que éste. ¿No se aburriría desempeñándolo?

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 las funciones de auditoría de una empresa las debe desempeñar un hombre.
- Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un capitalino.

DOMINIO DE LA ENTREVISTA POR EL ENTREVISTADOR

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:

- Desviar la conversación hacia una descripción de los propios méritos, la importancia del puesto que se tiene, etcétera.
- Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato, para comentar la dificultad de importar los equipos con que trabaja la empresa.

FIGURA 6-10

Muestra de errores comunes de los entrevistadores

posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede existir incluso el peligro de “guiar” al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin base válida alguna. Cualquier verificación de su labor que lleve a cabo el entrevistador se justifica por entero, si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas o —igualmente grave— en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del entrevistado

También los entrevistados cometen errores. Algunos pueden tratar de encubrir ciertas debilidades relacionadas con el puesto que están tratando de obtener. Otros errores pueden atribuirse sencillamente a nerviosismo. En tanto que los entrevistadores —especialmente los que trabajan en el departamento de recursos humanos— pueden llevar a cabo cientos de entrevistas durante el año la mayor parte de los solicitantes enfrenta una experiencia poco común en su vida diaria. En Estados Unidos, la Asociación Nacional de Reclutadores de Profesionales ha identificado los cinco errores que con mayor frecuencia cometen las personas que están siendo entrevistadas. Los cinco errores más comunes fueron el intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros propios, no escuchar, y no estar debidamente preparado para la entrevista.

El empleo de técnicas distractoras —por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que en realidad se desea— puede llevar a efectos devastadores para el interesado; la compañía puede concluir que el candidato no está interesado. Quizá llevado por su nerviosismo, el candidato puede hablar en exceso, especialmente sobre temas irrelevantes, como el estado del tiempo o algún deporte. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros anteriores es también un error común. En este sentido puede irse desde el simple exceso provocado por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Ninguna compañía considerará por lo común la contratación de una persona a quien se le sorprenda mintiendo durante la entrevista. La tendencia a no escuchar al entrevistador, puede ser resultado de la ansiedad que genera la situación. Desafortunadamente, por lo común conduce a no interpretar debidamente las preguntas del entrevistador y a no establecer un clima de confianza. No estar debidamente preparado para la entrevista, finalmente produce la sensación de estar ante una persona con falta de interés, una actitud que ciertamente no conduce a la obtención de un nuevo empleo.

PASO 4 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy debatible.

Las *referencias laborales* difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar

una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

La solicitud de trabajo del ingeniero Virgilio Barco incluía el número de teléfono de Román Uribe, gerente de Metales Niquelados, S.A., y antiguo superior de Barco. Cuando el departamento de personal de una nueva empresa telefoneó a Uribe para inquirir sobre el ingeniero Barco, Uribe comentó en esencia que Barco “no había sido mal diseñador, después de todo”, pero agregó que personalmente “no podía aprobar la conducta de un ejecutivo que no solamente había roto su matrimonio, sino que además había coqueteado con una de las empleadas de Metales Niquelados”. La información de Uribe provocó una demora de una semana en la contratación de Barco, pues desafortunadamente la información trascendió —corregida y aumentada— a su futuro supervisor. En una junta privada de evaluación se consideró, finalmente, que la situación matrimonial de Barco constituía un asunto perfectamente privado, sin trascendencia sobre su desempeño laboral.

PASO 5 EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

En los países latinoamericanos, el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos. Desafortunadamente, en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se va a realizar. Es común, por ejemplo, someter a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje... aunque uno apenas utilizaría sus reflejos para algo más que responder el teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar un grave accidente laboral.

Gracias a la revolución que significó el lanzamiento de nuevos productos epóxicos que permiten un excelente proceso de impermeabilización, Químicas Quimtex consideró llegado el momento de formar cuadrillas especializadas en la aplicación del producto nuevo en varias ciudades de zonas lluviosas del país. Se inició una campaña de reclutamiento y selección que fue modelo en muchos aspectos: en el aspecto médico, por ejemplo, se agregó a la usual batería de análisis pruebas de agudeza de la visión y radiografías para la detección de tuberculosis y una serie especial para verificar la condición cardíaca de los solicitantes. Tras contratar a un grupo de 350 personas, la empresa procedió a impartir un costoso curso de entrenamiento, y dos y medio meses más tarde lanzó un flamante ejército a la tarea de impermeabilizar edificios en toda la zona del Golfo.

En menos de dos días, el nuevo ejército perdió un 15% de sus efectivos, incapacitados por una reacción alérgica a los productos epóxicos bien conocida por los ingenieros y químicos de la empresa y los médicos del centro de salud. El departamento de personal se había limitado a actuar rutinariamente, consideró que “alguien más” se ocuparía del caso y no giró instrucciones para practicar pruebas específicas de alergia a los productos epóxicos.

PASO 6 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que siguen un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro supervisor tendrá a ser más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. El supervisor está en posición mediante una serie de preguntas estructuradas (o sea, mediante una técnica mixta) de 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 candidato se desempeña en forma no satisfactoria es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

PASO 7 DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es —prácticamente en todos los casos— negativo. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo dijeron”, una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que es necesario utilizar y una visita al lugar de trabajo siempre son de gran utilidad. Los trabajos de varios investigadores (como Popovich y Wanous en *Academy of Management Review*, octubre 1982, p.571) han demostrado además que la tasa de rotación del personal es menor cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre los aspectos negativos de su labor, y no se destacan solamente los positivos.

Parcialmente obligados por el sistema de bonos sobre resultados obtenidos en contrataciones, los empleados del departamento de personal de Gente Bonita, S.A., derivaron poco a poco hacia técnica de “venta” de los puestos que debían llenar. La empresa había iniciado un programa de contrataciones de vendedores de discos y casetes de música rock. Los candidatos deseables eran jóvenes, entusiastas, y viajaban por todo el país (y el extranjero, en ocasiones) acompañando a los cantantes y conjuntos de gran fama y promoviendo sus discos. De creer las descripciones del puesto que hacía del departamento de personal, aceptar el puesto era como incorporarse al grupo del jet set. En realidad, las presiones eran muchas; las horas de trabajo muy largas, y las oportunidades de separarse

de las actividades de ventas para hacer un poco de turismo, mínimas. La tasa de rotación del personal fue en continuo aumento hasta que empezó a describirse a los candidatos la realidad del puesto, es vez de tratarlos como si fueran futuros pasajeros de un crucero de placer.

PASO 8 DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva. Un buen empleado constituye la mejor garantía de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares.

Los capítulos siguientes consideran con profundidad estos aspectos.

SUMARIO

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para, en combinación con el proceso mismo de selección, proporcionar nuevo personal a la organización.

Los desafíos esenciales que enfrenta todo el personal de selección consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección de profesionales de la administración de recursos humanos deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y absolutamente honrada. Pocas de las funciones de un departamento de personal entrañan tantas responsabilidades éticas como ésta.

Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

El futuro supervisor o gerente debe participar en el proceso de selección, generalmente 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 venido a las características de la organización.

Se ha difundido mucho la práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto, y se ha comprobado que esta técnica incide positivamente en la reducción de la tasa de rotación del personal.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Confiabilidad de una prueba	Proceso de selección
Descripción realista de un puesto	Razón de selección
Entrevista de selección	Referencias laborales
Entrevistas de provocación de tensión	
Entrevistas estructuradas	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

- Haga una lista y describa brevemente cada una de las fases del proceso de selección.
- Suponga que una empresa productora de fertilizantes le ha encomendado una campaña de selección de personal en una ciudad del sur del país. (Se le ha pedido limitar las contrataciones a personal local). ¿Qué razón de selección estima usted que existiría para los siguientes puestos? (Explique su respuesta).
 - Personal de limpieza
 - Secretarías bilingües
 - Químicos recién graduados
 - Expertos en exportación e importación de fosfatos.
- ¿Cuáles son las fases del proceso de entrevista de selección? Explíquelas brevemente.
- ¿Por qué es importante validar las pruebas de selección?
- Su departamento de personal ha conducido eficazmente un proceso de selección para llenar las vacantes de tres mecánicos torneros. El proceso ha sido muy escrupuloso y usted coincide con el gerente de su departamento en que cuentan con tres candidatos excelentes y dos aceptables. El gerente del departamento se dirige a usted: “En realidad, no quiero correr el riesgo de que el futuro supervisor los entreviste y escoja equivocadamente. Es joven e impulsivo. Solicite al director de la empresa que apruebe la contratación de estos tres torneros de inmediato” ¿Qué comentarios haría usted?

CASO DE ESTUDIO**Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.**

Los telares y las máquinas circulares que se han instalado en Industrias Colibrí, S.A. requieren con frecuencia trabajos de mantenimiento y reparación. El personal encargado de efectuar esas labores solicita sus herramientas al supervisor del almacén de mantenimiento, efectúa sus trabajos y al final del día devuelve todos los implementos. Hace tres semanas se practicó un arqueo al anterior encargado del almacén y se encontró que faltaban herramientas muy costosas. Se retiró de inmediato al supervisor y se procedió a buscar su reemplazo. El gerente insistió encontrar a alguien externo a la organización, pues no excluye la posibilidad de complicidad de alguno de los mecánicos. Para asegurarse de que el candidato es perfectamente ajeno al grupo actual, se ha puesto en marcha un proceso de selección en una ciudad distinta a la sede de Colibrí. Se han obtenido tres solicitudes (abajo).

1. Si usted tuviera que escoger un candidato a partir únicamente de esta información ¿Qué persona seleccionaría? ¿Por qué?
2. Si dispusiera de amplios recursos de selección, ¿qué información adicional intentaría obtener? (Sea específico).
3. El hecho de que Ligia Salazar tiene excelente dominio del inglés y se graduó como secretaria ¿es relevante para el puesto? ¿Aumentará este hecho su aceptabilidad?
4. El hecho de que Román Gómez desea continuar su carrera de ingeniero mecánico ¿Es relevante para el puesto? ¿Aumenta su aceptabilidad?

	ROMÁN GÓMEZ	LIGIA SALAZAR	GUADALUPE MEJÍA
Años de experiencia	4	7 ^{1/2}	1
Educación	1 año de universidad	Preparatoria	1 año de universidad
Edad	24	43	32
Puntuación en prueba estándar	76/100	73/100	85/100
Examen médico	OK	OK	OK
Conoce el puesto	Muy bien	Excelente	Bien
Antecedentes laborales	Aceptable	Estable	Estable
Puntuación entrevistadores (escala del 1 al 10)			
ENTREVISTADOR 1	6	7	8
ENTREVISTADOR 2	8	7	6
Disponibilidad	4 semanas	2 semanas	Inmediata

CASO DE ESTUDIO**Contratación en Astilleros del Caribe, S.A.**

Durante muchos años la práctica de Astilleros del Caribe, S.A., gran empresa naviera con sede en San Juan de Puerto Rico, ha sido de contratar personal local. Siendo Puerto Rico una isla de población relati-

vamente reducida, el personal que la empresa ha contratado proviene de relativamente pocas universidades y un puñado de ciudades. La política de la empresa ha cambiado recientemente, sin embargo, pues la gerencia ha girado instrucciones de contratar profesionales dominicanos, haitianos y mexicanos, que han llegado a la isla en número considerable en el curso de los últimos años.

Últimamente se han presentado varios incidentes de candidatos que han presentado diplomas que pertenecen a otras personas, o que han sido falsificados. Asimismo, varios de los candidatos han afirmado disfrutar de magnífica salud, aunque en realidad dos de las personas contratadas recientemente padecían enfermedades serias del corazón.

1. Describa las medidas que usted tomaría para verificar las credenciales y los diplomas de las personas provenientes de su país. Los candidatos a ser contratados por Astilleros del Caribe provienen en su totalidad de facultades de ingeniería, a nivel profesional, o de escuelas de capacitación técnica, a nivel de electricistas, mecánicos y expertos en plomería.
2. El ingeniero Ramón Sotomayor, al cargo de la planta de fundición, le ha solicitado a usted que prescinda de exámenes profesionales y comprobación de credenciales. Su argumento es el siguiente: "Permítales afirmar que son ingenieros en física nuclear, si esto les parece bien. Páselos a mi taller. Si me pueden explicar correctamente las fases de soldar varias planchas de acero de acuerdo con nuestra técnica moderna, me parecen candidatos adecuados. No me importa que se hayan graduado o no; podemos contratarlos". ¿Qué respondería usted?
3. El trabajo en Puerto Rico corresponde a una zona tropical en la cual las condiciones de salubridad no son muy buenas. Por regla general, se espera de las personas que usted contrate que efectúen un gran esfuerzo físico en el curso de sus labores diarias, incluyendo el manejo de aparatos pesados y la exposición a niveles altos de ruido. ¿Qué sugerencias tendría usted para el departamento médico que va a efectuar los exámenes correspondientes? (Elabore un memorándum detallado instruyendo al personal médico sobre lo que usted desea verificar. Tenga en cuenta los costos de sus peticiones).

PARTE

III

DESARROLLO Y EVALUACIÓN

CAPÍTULOS

- 7** Orientación y ubicación
- 8** Capacitación y desarrollo
- 9** Planeación de la carrera profesional dentro de la organización
- 10** Evaluación del desempeño

Cuando se contrata a un nuevo empleado o se destina a un puesto diferente a uno antiguo, es necesario que a esa decisión siga un proceso de orientación. Sin un sólido programa de orientación, la productividad del empleado y la calidad de la vida laboral pueden sufrir dificultades serias y no llegar a alcanzar su potencial. La sola orientación no es suficiente. Los encargados de los diferentes puestos necesitan ser capacitados, tanto para desempeñar sus funciones actuales como para ejercer nuevas responsabilidades en el futuro. Algunas compañías llegan incluso a ofrecer ayuda activa en la planeación del desarrollo profesional con el fin de alentar activamente el progreso de sus empleados. Tanto el éxito del individuo como el del departamento de personal dependen de que reciban retroalimentación sobre su desempeño. Mediante la evaluación del desempeño, el empleado y el departamento de personal pueden conocer el grado de éxito que han obtenido.

Los cuatro capítulos siguientes versan sobre el desarrollo y la evaluación de los empleados. El papel del departamento de personal en estos campos afecta a todos los miembros de la organización. El conocimiento de estas actividades permite al miembro de una organización convertirse en mejor empleado y en un gerente más eficaz.

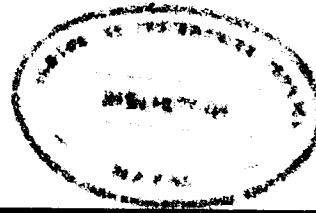
Las presiones de la competencia están obligando a las compañías a evaluar nuevamente los contratos implícitos y explícitos que han celebrado con sus empleados...

Noel M. Tichy y Mary Anne Devanna en *The Transformational Leader*, New York, Wiley, 1986, p. 4

La socialización efectiva del empleado consiste en una dedicación interna a la organización, más que en una mera aceptación de sus prácticas.

John P. Wanous en *Organization Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979, p. 171

CAPÍTULO



7

ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Describir* el contenido y la importancia de un programa de orientación de objetivos múltiples.
- 2 *Explicar* el efecto de un nuevo programa de orientación en la tasa de rotación de personal y la capacitación.
- 3 *Identificar* las responsabilidades del departamento de personal y del nuevo supervisor en la orientación del empleado.
- 4 *Explorar* el papel del departamento de personal en las decisiones de separación.
- 5 *Identificar* varias estrategias enfrentadas por los departamentos de personal para reducir la tasa de rotación.

La administración de personal incluye muchas actividades más que la de contratar. Cuando se ha concluido el proceso de selección del personal, un departamento de administración de recursos humanos que profese una filosofía activa se da a la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes. Las compañías modernas consagran tiempo y esfuerzos considerables a la selección y la contratación de personal, y ese hecho convierte al individuo en una inversión considerable desde su primer día de trabajo. A su vez, el nuevo empleado se hace preguntas como: ¿Podré efectuar el trabajo? ¿Me aceptarán mis nuevos compañeros? ¿Cómo me va a tratar mi superior? Aunque estas preguntas son prácticamente universales entre todos los nuevos empleados, disminuyen tanto la habilidad de aprender como el grado de satisfacción con la empresa. En el campo de la psicología del trabajo —así como en muchos otros— se ha establecido claramente que las primeras impresiones tienden a ser muy duraderas. Una primera impresión agradable tiende a prolongarse mucho tiempo... lo mismo que una negativa. Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe hacer que esas primeras impresiones sean favorables.

OBSTÁCULOS A LA UBICACIÓN

Un obstáculo para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que los empleados tienden más a renunciar durante los primeros meses de su empleo. En cierta medida, puede ser benéfico para las personas que consideran que el empleo no se adecua a sus necesidades. Las entrevistas de descripción realista del puesto constituyen una medida preventiva para ese tipo de situación. (Véase el capítulo anterior). A la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno se le llama *disonancia cognoscitiva*. Cuando la disonancia es excesiva, las personas realizan una acción determinada para reducirla; en el caso de un recién empleado, esa acción puede consistir en renunciar al puesto.

Con frecuencia, las causas de disonancia potencial son independientes al puesto. Es probable que los nuevos empleados no acepten determinadas políticas, a sus compañeros de trabajo, o a su superior. Y sólo hasta que se inician de hecho las labores del recién contratado se pueden detectar los puntos de fricción. A pesar de ello, un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la *socialización* del recién llegado. El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Es muy importante aclarar que no se trata simplemente del proceso un tanto abstracto de aceptar, por ejemplo, los principios éticos que la empresa profesa; en general, los individuos suelen aceptar en forma más o menos completa pero pasiva principios como "fe en la dignidad de la persona humana". Cuando se habla de socialización, por el contrario, se describe un proceso mucho más completo y humano; en realidad, abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales. Como se explicó en el capítulo 1, un objetivo importante de la administración de personal es ayudar a los empleados en el logro de sus objetivos individuales, por lo menos en la medida en que esos objetivos contribuyen a los logros de la organización. Para poder mantener una fuerza de trabajo productiva es necesario que se estén alcanzando los objetivos personales de cada uno de sus integrantes. Cuando ello no ocurre, el desempeño de los empleados puede descender, la satisfacción tornarse en descontento, y la organización puede perder a sus mejores integrantes o enfrentar una serie de conflictos internos.

Tasa de rotación de nuevos empleados

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización; entre otras cosas, porque disminuye el costo de la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto; incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merecen.

En conjunto, los costos de rotación de personal pueden significar nada menos que la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez más claramente, las empresas advierten las características de extrema importancia que han adquirido en la actualidad las inversiones en recursos humanos.

Los departamentos de personal pueden, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* (también llamado *programa de inducción*) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas, y otros empleados.

La realidad de su nuevo ambiente de trabajo resulta opresiva para Edgar Montoya, recién contratado para efectuar la función de supervisor de sueldos y salarios en Dínamo, S.A., gigantista compañía internacional con sede en una capital europea y especializada en la venta de pilas y similares para aparatos eléctricos. Montoya sabía que sus dos antecesores habían durado un promedio de tres meses en el puesto, hecho que el departamento de personal “no podía explicarse”, pues el sueldo era excelente. Edgar comprobó, asombrado, que muy pocas personas sabían datos precisos sobre la compañía, y que menos personas aún deseaban compartir esa información. Sus instrucciones fueron claras y objetivas, en cuanto concernía al desempeño de su puesto, pero nadie se molestó en invitarlo a participar en los torneos periódicos de boliche, su deporte favorito... y claramente especificado en su solicitud. No se le indicaron sus posibilidades de éxito; apenas se preocupó alguien por explicar un poco la estructura general de la operación local. Un grupo de supervisores inició un acercamiento amistoso, bromeando sobre la desgracia de tener que depender de un jefe como el que le tocó en suerte a Montoya.

Gracias a una experiencia anterior, en otra compañía, Montoya mostró la extraordinaria madurez, para un joven como él, de identificar correctamente el mal que aquejaba a la empresa; en realidad, después de un proceso de selección adecuada, se le había contratado sin mayor dilación, y se le había abandonado a sus fuerzas, esperando que de alguna manera lograra adaptarse a la empresa. La reacción del departamento de personal había sido perfectamente pasiva: contratar un supervisor tras otro... y cruzar los dedos.

Dispuesto a jugarse el puesto —después de todo tenía otra oferta de trabajo y ninguna anti-güedad que perder—, Montoya explicó su punto de vista al gerente del departamento. Al cabo de un año y muchas discusiones, Montoya pudo ver que fructificaba su iniciativa. Se empezó a dar a los recién llegados una orientación intensiva, que duraba toda una semana. En esa sesión se pasaba revista, entre otras cosas, a las políticas de la compañía, a su estructura, y a las normas generales de personal. Se preparó un audiovisual especial. Se instituyó la costumbre de invitar a comer a los

recién llegados junto con sus nuevos supervisores. Hasta se inició la práctica de intentar integrar a los recién llegados en alguno de los equipos deportivos. En el proceso Montoya acabó quedándose en la compañía... y Dínamo, S.A., alteró definitivamente su anterior filosofía respecto a los recién llegados.

El nuevo enfoque de Dínamo, S.A. conduce a varios cambios significativos, que se ilustran en la figura 7-1. La rotación de personal entre los recién llegados se reduce, como se muestra en la figura 7-1A. Un porcentaje más alto permanece más de un año, porque los programas de orientación ejercen escaso efecto mensurable después de ese periodo; obviamente, factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo.

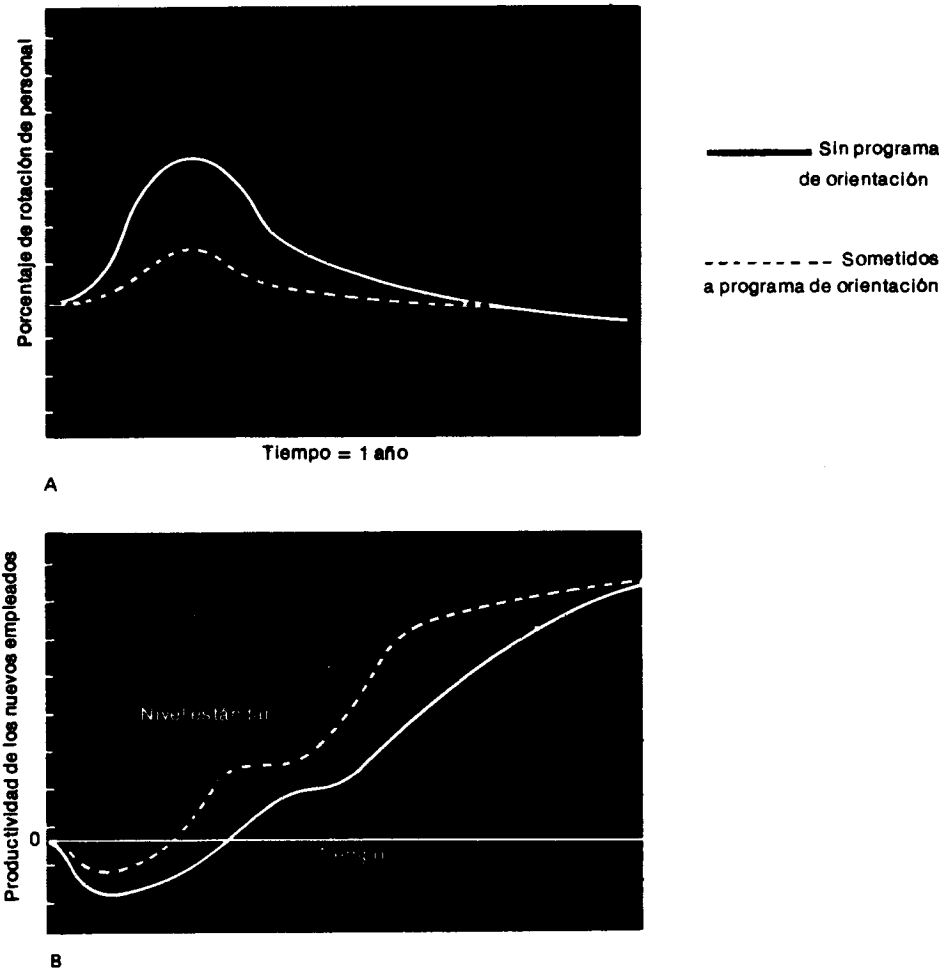


FIGURA 7-1
 Efectos de un programa de orientación en la tasa de rotación
 y los niveles de aprendizaje de nuevos empleados

El programa de orientación ofrece otro aspecto interesante, ilustrado en la figura 7-1B. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones más rápidamente. Aparentemente, este resultado es contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación “pierden” todo un día de trabajo, en tanto otras sólo “pierden” unos cuantos minutos en presentaciones convencionales. La respuesta fue sugerida por una de las psicólogas del departamento de personal: el nivel de ansiedad había descendido mucho entre los asistentes al programa de orientación, hecho que contribuyó en forma definitiva a permitir que se concentraran en la labor de aprender las nuevas tareas que los esperaban.*

Socialización

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. La figura 7-2 ilustra el proceso de socialización como la coincidencia de los valores de la compañía y los del individuo.



FIGURA 7-2
Proceso de socialización

Mediante métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que suele presentarse en determinadas organizaciones) los valores de la organización se transmiten a los recién llegados.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Como la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación (tema del capítulo 9) continúa y expande el proceso de socialización, al llevar al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulativa. Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

Los capítulos siguientes de esta obra se dedican a explicar qué pueden hacer los departamentos de personal para mantener una fuerza de trabajo productiva. En este capítulo se ilustra la manera en que un departamento de personal puede facilitar la etapa de transición que sufre un solicitante que se convierte en integrante de una organización. Como lo ilustra la figura 7-3, en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial

* *N. del Revisor Técnico:* Datos tomados de un estudio llevado a cabo en la compañía Texas Instruments por George F. Dreher y publicado por “Academy of Management Journal” bajo el título “The Role of Performance in the Turnover Process”, marzo, 1982, pp. 137-147.

del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación. En este capítulo se explora cómo la orientación facilita la ubicación de los empleados en funciones productivas dentro de la organización. La sección siguiente describe el contenido, las responsabilidades y los beneficios de la orientación. En la parte final del capítulo se identifican y estudian otros aspectos de la ubicación de recursos humanos dentro de la organización.

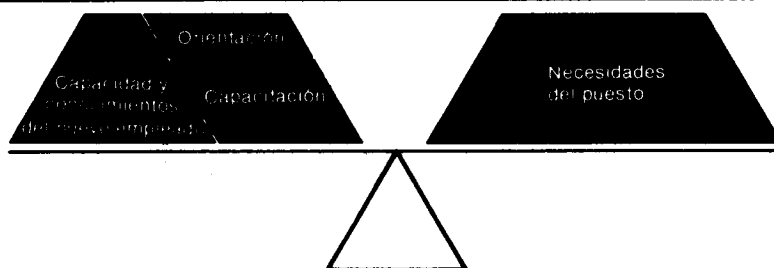


FIGURA 7-3
Balance entre la capacidad y los conocimientos previos de un nuevo empleado y las necesidades del puesto

PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. En la figura 7-4 se ilustran los temas más comunes en un programa de orientación. Los que se comprenden bajo los rubros “temas de la organización global” y “prestaciones y servicios al personal”, se dirigen a prácticamente 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 orientación más complejos pueden incluir películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados. Es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor del empleo debe continuar la orientación. El supervisor efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Es conveniente que esta fase del programa de orientación incluya la presentación a los compañeros de trabajo. En ocasiones, los recién llegados también deben ser presentados a personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrán diferentes relaciones. Estos aspectos los explica también el supervisor, quien puede aprovechar la ocasión para repasar con el nuevo empleado la descripción del puesto y los objetivos que se propone alcanzar. En la sesión con su nuevo colaborador el supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personas de la organización, etc. Para que el programa de orientación sea genuinamente eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
Historia de la compañía	Línea de productos o servicios
Estructura de la compañía	Descripción del proceso de producción
Nombre y funciones de los ejecutivos principales	Políticas y normas
Estructura de edificios e instalaciones	Manual del empleado
Periodo de prueba	
Normas de seguridad	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
Política salarial y de compensación	Seguros individuales y/o de grupo
Vacaciones y feriados	Programas de jubilación
Capacitación y desarrollo	Servicios médicos especiales
Asesoría profesional	Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES	
Al supervisor	A los compañeros de trabajo
A los capacitadores	A los subordinados
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 7-4

Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva. En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista, todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. Con frecuencia, los supervisores están más ocupados —e interesados— en los problemas inmediatos de la labor, y pueden considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás. Para asegurarse de que cumpla su labor, es conveniente dar al supervisor un lista de verificación de los temas que debe cubrir. Esa lista de verificación se basa en los rubros “presentaciones” y “funciones y deberes específicos” de la figura 7-4.

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. En este sistema, el compañero de trabajo puede efectuar las presentaciones, responder las preguntas que efectúe, acompañarlo a la hora de la comida, etcétera. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener. Es muy probable también que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades deportivas o similares. Estas interacciones sociales dan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad, y pueden hacer más expeditos los sentimientos de aceptación de una y otra parte.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es un complemento (y nada más) de la labor de orientación del supervisor. Si el supervisor sustituye su orientación por la que proporciona un compañero, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al cabo de muy corto lapso el recién llegado prefiera

comunicarse con sus compañeros de trabajo, y evitar al supervisor, por ejemplo; en algunos casos, puede incluso desviarse hacia una situación de antagonismo.

Además del peligro —siempre muy real— de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibilidades de dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios que deba llenar
- Es negativo que deba empezar con la parte más desagradable de su labor (como un obrero calificado a quien se le pide que “limpie a fondo durante dos días, antes de iniciar”)
- Nunca se le debe pedir que lleve a cabo labores para las que no está preparado y en las que existe gran posibilidad de fracasar

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de orientación dependerá directamente del grado de preparación real que logre dar al nuevo empleado. Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa y estúpida, sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda viendo” sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso.

Seguimiento de la orientación

Los programas de orientación que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. Es muy probable que sea en relación con estos puntos donde el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario de verificación puede emplearse también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante.

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, pero son numerosos los empleados que no perciben las acciones de sus supervisores como de verdadero seguimiento. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible. Una pregunta como “¿Qué tal le parece el trabajo?”, “¿Contento en su nuevo puesto?” sólo conduce a respuestas vagas, la mayor parte de las veces. La diferencia es obvia cuando se compara con una pregunta como “La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. ¿Le queda alguna pregunta al respecto, Juan?”

UBICACIÓN DEL EMPLEADO

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

En muy pocas ocasiones, sin embargo, estas actividades resultan tan elaboradas como cuando se va a contratar a una persona ajena a la organización.

La ubicación del personal ya en 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 historia laboral. Mediante esta información el reclutamiento de los candidatos se hace más sencillo, en especial cuando la información se ha computarizado. En forma similar, el proceso de selección se efectúa más rápidamente porque el desempeño y las habilidades de los empleados se conocen mejor que las características similares de los solicitantes. Se pueden acortar los pasos del programa de orientación; es obvio que un empleado promovido a un puesto más elevado ya conozca las políticas de la compañía en lo referente a descansos, por ejemplo. A pesar de que por lo común se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, 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 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 esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y 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 ser promovidos sobre las políticas de la compañía al respecto. La inmensa mayoría de las decisiones sobre ubicación se traducen en promociones y transferencias. Tras estudiar estas dos variantes, el capítulo presente explora también las decisiones de separación.

Promociones

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

Promociones basadas en el mérito Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción constituye primordialmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades esenciales.

Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

Gracias a su extraordinario tesón, Luisa Grindberg consiguió vencer la resistencia de su grupo de trabajo, compuesto exclusivamente de hombres. Se convirtió en la primera mujer que encabezara un equipo de ingenieros de carreteras, a cargo de un importante proyecto. Tras cosechar muchos éxitos, se vio en la precisión de seleccionar a un supervisor de sección, y optó por Alejandra Ramírez, joven recién graduada que enfrentaba el mismo rechazo que Luisa experimentó en sus días. Aunque Alejandra era inteligente y dedicada, por lo menos tres personas podían con toda justicia demostrar mayores méritos, más alto nivel de competencia y calificación más idónea para el puesto. Tras un periodo de conflicto agudo, el presidente de la compañía tuvo que intervenir y desautorizó varias decisiones de Alejandra. En un lapso de dos meses, Alejandra renunció a su puesto y Luisa vio considerablemente afectada su imagen en la organización.

Las decisiones de promoción que se basan en sentimientos personales son más comunes cuando el desempeño no se mide de manera objetiva. Cuando las promociones se originan en “corazonadas” personales, es probable que la organización termine elevando a una persona de capacidad inferior a un nivel de más alta responsabilidad y actuando directamente en detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema relacionado con las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado *Principio de Peter*. Este principio afirma que 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 en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una secretaria diligente, puntual y ordenada posea las cualidades de mando necesarias para ascender al siguiente nivel. una decisión automática en este caso podría privar a la organización de una excelente secretaria y dotarla en cambio de una supervisora mediocre.

Promociones basadas en la antigüedad En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. 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 es el indicado.

En parte, este enfoque se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal, ya que éste será promovido eventualmente. Esta técnica se emplea con gran frecuencia para las promociones de personal sindicalizado, gracias a su transparencia y a su objetividad. De hecho, en los contratos colectivos con muchos sindicatos suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán atendiendo a la antigüedad.

Muchos expertos en administración de recursos humanos han expresado graves dudas respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusivamente en su antigüedad. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

Transferencias

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye con frecuencia el secreto para que una organización obtenga el éxito. Los tomadores de decisiones deben estar en posición de reubicar sus recursos humanos a fin de hacer frente a los desafíos internos y externos. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que corresponden más a sus aptitudes. Las transferencias pueden también ser muy positivas para el personal que adquiere nueva experiencia 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 sea transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto. Es probable que el nuevo puesto ofrezca nuevos desafíos de todo tipo para los empleados jóvenes que desean encontrar oportunidades de ascenso. Asimismo, para un empleado madu-

ro que está a dos años de retirarse una transferencia a un puesto que requiera gran honradez y confiabilidad pero que no implique excesivos retos puede resultar ideal.

Hace muchos años que no se practica abiertamente en América Latina la modalidad del *descenso* de los empleados. Son muchas las medidas legales en contra de esta práctica, y las razones administrativas que la desaconsejan también tienen mucho peso. En general, cualquier empleado que sufriera una reducción en su ingreso podría poner en dificultades legales a su organización.

Algunas organizaciones optan —en forma muy cuestionable— por rebajar la jerarquía de alguno de sus empleados en forma más o menos encubierta. Cuando una persona sufre este tratamiento lo más probable es que descienda su productividad, ejerza una influencia negativa en la organización y adopte una actitud claramente antagónica.

Tras siete años de ejercer la gerencia de la división de lácteos en una empresa productora de alimentos, Eduardo Sánchez se consideraba medianamente satisfecho con su puesto. Aunque su división no había crecido tanto como otras ramas de la compañía, sus cuotas se cubrían moderadamente bien. La dirección decidió efectuar una inversión masiva en la rama de lácteos y decidió crear dos diferentes ramas: una dedicada a la venta de leche de fórmula para bebés y quesos de consumo popular, bajo el liderazgo de otro empleado y con 75% del presupuesto total; otra, especializada en la venta de quesos finos, ramo que había sufrido un leve pero incesante deterioro en los últimos años. Sánchez perdió el mando sobre 16 de sus 22 subordinados, y recibió una vaga promesa de “mayor presupuesto cuando se obtengan resultados”. El director general recibió a Sánchez, quien deseaba quejarse y argumentó que “usted no ha hecho más que recibir un nuevo desafío. Después de todo, continúa siendo gerente, y su salario continúa siendo el mismo. Una persona como usted, por otra parte, seguramente conseguirá elevar las ventas y llevar sus percepciones al mismo nivel de antes”. Sánchez perdió en ese momento su última esperanza y comprendió que, de hecho, había sido descendido de categoría. Comunicó a los subordinados que le restaban el sentimiento de que “la empresa los había traicionado”. Las ventas de quesos finos descendieron a su nivel más bajo en quince años, y al liquidarlos, la compañía debió cubrir una cuantiosa indemnización, a Sánchez y a *dos* de sus subordinados.

Programas de identificación de vacantes entre el personal

Los *programas de identificación de vacantes entre el personal* informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Generalmente, esta información se inserta en tableros murales o en el periódico interno de la organización. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto (véase el capítulo 4). Cuando el empleado se entera de la oportunidad que existe, puede ponerse en contacto con el departamento de personal.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

Cuando ciertas vacantes se llenan sin hacer el hecho del conocimiento general, los empleados pueden considerar que la decisión se basó en elementos subjetivos y favoritismos.

Es importante, por tanto, que el departamento de personal haga públicas sus políticas al respecto, y que se apege estrictamente a ellas.

SEPARACIONES

Las *separaciones* constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa, por una parte, y el empleado, por la otra. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. Independientemente de las razones que motiven la separación, la función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo la terminación del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización y la persona que se retira. Las separaciones se dan en las variantes de renunciaciones y despidos.

Renunciaciones

El empleado puede optar por terminar su relación 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 mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la organización o a razones personales.

Dado el marco legal que priva en la inmensa mayoría de los países hispanoparlantes, la renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. En especial en los casos de conflicto, la renuncia voluntaria permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir por otra parte un problema legal, potencialmente muy costoso en términos de tiempo y dinero. En algunos países latinoamericanos la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales. Constituye una de las situaciones más delicadas que pueda enfrentar un profesional de los recursos humanos, y compromete a fondo sus reservas éticas y su reputación.

Las renunciaciones voluntarias y la situación interna de empleo

Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección. El caso es diferente en las organizaciones que no desean aumentar su personal, o que desean disminuirlo.

Aunque las renunciaciones voluntarias constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. Simplemente, la separación voluntaria permite terminar la existencia de un puesto; cuando la persona se marcha, no se crea una vacante. El programa de recursos humanos a mediano y a largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

El mundo de los programas televisados, por cable y por captación de señales de satélite, sufre una de las transformaciones más rápidas de todas las grandes industrias. El consorcio Helmholtz-Hakami, conglomerado internacional dedicado a la industria de la comunicación, invirtió a finales de 1979 en una empresa, Estrella Visión, que se dedicó durante seis años a la instalación de cables y a la venta de los programas distribuidos por ese sistema. A finales de 1986 la empresa admitió que la venta de programas por cable no podría soportar a largo plazo la competencia que otras empresas hacían mediante la venta de programas emitidos por satélites y la que constituían las empresas de alquiler y venta de películas para videocaseteras. La venta de programas por cable todavía era rentable, pero era seguro que decrecería a un ritmo de 5% anual. El director decidió suspender la instalación de más sistemas de cable y efectuar únicamente labores de mantenimiento. Pidió al gerente de recursos humanos que calculara el lapso que necesitaría la organización para reducirse

a 30% de su tamaño actual por los procesos naturales de renuncia voluntaria. Combinando los índices de muerte natural, retiro por enfermedad e incapacidad, jubilaciones y mayores ofertas de otras empresas, el gerente de recursos humanos concluyó que la tasa de reducción sería mínima en los próximos cuatro años, pero tendería a acelerarse hasta alcanzar la meta deseada en un plazo de doce años. El director supo que podía garantizar empleo a su personal durante ese lapso, y que estaba en condiciones de ahorrar a su organización las costosas compensaciones que habría debido cubrir si hubiera optado por una política de despido, en vez de permitir la transición normal a una compañía de menores dimensiones.

Despidos

La organización puede decidir, unilateralmente, dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general, esta grave decisión obedece a razones de índole disciplinaria o de productividad; cuando un empleado constituye un foco de derroche sistemático, por ejemplo, la empresa puede decidir que es más económico para ella afrontar las compensaciones que supone el despido.

Dada la gravedad de esta decisión, suele tomarse en los más altos niveles de la organización. Sus repercusiones sobre la moral de los empleados es duradera. Cuando las bases mismas del trabajo se ven afectadas, sin embargo, resulta indudable que puede ser el único correctivo posible.

En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal en otras) llevan estadísticas de los despidos producidos durante el año y de las compensaciones que la empresa ha debido cubrir por ese concepto. Aunque negativas, esas cifras constituyen en algunos casos un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar las liquidaciones, y pueden incorporarse (a nivel privado, dadas sus repercusiones negativas en la moral de los empleados) en los programas a mediano y a largo plazo.

Prevención de las separaciones

Una de las áreas más creativas en la administración de personal es la prevención de las separaciones. Como es obvio, toda reducción en la tasa de separaciones no deseadas por la organización resulta benéfica. Dicho en otra forma, la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación produce todo su potencial.

A fin de reducir la pérdida de sus valiosos recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renunciaciones voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades. En el capítulo 4, por ejemplo, se explicó la forma en que el departamento de personal puede desempeñar un papel de gran importancia como asesor de los gerentes de línea que intentan identificar mejores métodos para diseñar nuevamente los puestos de trabajo que deben supervisar. Incluso la tasa de despidos puede reducirse, si pasos como las descripciones realistas del puesto y la función de orientación se cumplen adecuadamente. Mediante la capacitación, finalmente, los empleados pueden aprender a desempeñar mejor sus labores. La capacitación y el desarrollo son tan importantes que esta obra dedica un capítulo completo a estas indispensables herramientas de la administración. En el capítulo 8 se pasa revista a la definición de la capacitación y el desarrollo, así como a las diferentes técnicas empleadas en el campo.

SUMARIO

Ya terminado el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación, a fin de poder hacer contribuciones positivas a la organización. Mediante la orientación adecuada no solamente se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas, sino que también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno. Generalmente, el departamento de personal orienta a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales y prestaciones. Los supervisores completan la orientación presentando a los nuevos empleados a 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 orientación 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 activa efectúan un seguimiento posterior a la orientación para asegurarse de que los empleados ya no tienen incógnitas y para verificar cómo se llevó a cabo el programa de información y ubicación.

Cuando las vacantes se llenan internamente mediante los empleados actuales, estos últimos requieren también un programa de orientación, que aquí es simplificado y se centra en los aspectos relevantes para el nuevo puesto.

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos, y en ocasiones el de separarlos de la organización, es con frecuencia llevado a cabo por los gerentes de línea, que consultan con el departamento de personal. Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como separaciones. Las promociones suelen basarse en el mérito o en la antigüedad del empleado, o en una combinación de ambos factores. Bien orientadas, las transferencias pueden resultar de gran utilidad para la organización y para el empleado. Las decisiones de separación pueden seguir un curso normal de renuncia voluntaria o asumir la forma de una terminación unilateral por parte de la empresa, lo cual constituye un despido. En general, las decisiones de separación implican serios desafíos de carácter tanto ético como administrativo.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Despidos	Promoción por mérito
Disonancia cognoscitiva	Promociones
Principio de Peter	Socialización
Programas de orientación	Transferencias
Promoción por antigüedad	Ubicación

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. Suponga que un impaciente supervisor de línea le dice en forma terminante: «si usted seleccionó bien a este empleado yo no necesito que se le dé un programa de orientación». ¿Qué le responde usted?
2. ¿Cuál es, en su opinión, la reacción común de un empleado ubicado en un puesto de trabajo con un programa de orientación? ¿De uno ubicado sin un programa de orientación?
3. Si la cadena hotelera Cinco Estrellas le encargara la preparación de un programa de orientación ¿qué pasos concretos tomaría usted? (Elabore un programa de orientación específico en no menos de dos y media páginas).

4. ¿Qué papel debe desempeñar el departamento de personal en lo referente a promociones? ¿A transferencias y despidos?

CASO DE ESTUDIO

Vacantes en Peces y Corales, S.A.

El acuario multicolor de Peces y Corales, S.A. convirtió a una empresa familiar sólida pero de dimensiones reducidas en una compañía a nivel nacional. Peces y Corales evolucionó de modesto importador de especies tropicales a criador y exportador que además impulsó mucho en el país la afición por la vida marina. Dada la gran novedad que significó la introducción de la afición por las especies marinas, hacia 1986, cuando se dio inicio a las operaciones de la empresa. El señor Sebastián Balderas contrató a un grupo de 38 personas con estudios de preparatoria y las formó en campos tan variados como técnicas de fertilización de ciertas especies, prácticas de alimentación y aseo, detección de enfermedades, etc. Actualmente, Peces y Corales cuenta con 33 personas formadas directamente por el señor Balderas y originalmente integrantes del grupo de 1986.

Las facultades de Biología y Zootecnia de una facultad del Norte del País, por otra parte, se interesaron mucho en el campo, y en 1989 abrieron el primer curso de Posgrado en Especies de Acuario. A partir de 1990 el señor Balderas ha contratado a un grupo de 21 biólogos especializados en especies de acuario. Sus conocimientos son mucho más profundos en muchas áreas, pero su habilidad operativa muy inferior. Por ejemplo, pueden explicar como nadie la fisiología de la respiración de un pez tropical, pero tropiezan con grandes obstáculos para limpiar un acuario.

A los ojos del señor Balderas, ambos grupos son aproximadamente del mismo valor práctico y para evitar problemas ha establecido una política de igualdad absoluta de salarios. Ha llegado la hora del despegue, sin embargo, Balderas advierte que la igualdad absoluta de todos será imposible; de hecho, considera que debe escoger a siete empleados para otorgarles una considerable promoción, pero siendo un hombre justo por naturaleza desea que usted —jefe de personal— elabore un sistema objetivo de reglas para conceder las promociones.

1. ¿Es deseable publicar las vacantes en un sistema totalmente abierto, al que tengan acceso los 54 candidatos potenciales? (Explique sus razones).
2. ¿Recomendaría usted un sistema de promociones por antigüedad? ¿Por mérito? ¿Por qué?
3. Elabore una política específica de promociones para la compañía Peces y Corales, S.A. y comente en clase sus razones para cada una de sus reglas.
4. Desde el punto de vista de un especialista en recursos humanos que profesa una filosofía activa, ¿qué medidas tomaría usted para mejorar la moral del grupo no promovido? ¿Para evitar que algunos abandonaran la organización?

CASO DE ESTUDIO

Disminución del personal de Uniformes Oficiales

En el curso de los años, la empresa paraestatal *Uniformes Oficiales* ha suministrado los diversos elementos del vestuario de varios cuerpos del Ejército, uniformes para los soldados, para los oficiales, para los generales de alto rango. Uniformes para el ejército regular, así como para el personal de la Marina y la Aviación. En el curso de los años *Uniformes Oficiales* ha desarrollado un considerable grupo de “coordinadores” que mantienen contacto con diferentes grupos que sirve la empresa. En la práctica, los coordina-

dores han desempeñado un papel de importancia decreciente, pues el mejoramiento de las comunicaciones ha restado importancia a su antigua función.

Uniformes Oficiales se ha convertido en empresa privada y la nueva gerencia ha determinado que del total de 200 coordinadores que mantiene la empresa sólo conservará a 50 de ellos. El nuevo gerente no tiene conocimiento directo de la fuerza de trabajo de la empresa y va a empezar su trabajo bajo el lineamiento de separar de la empresa a 150 de los coordinadores en el término de un año. Lo ha llamado a usted a su oficina, solicitándole un plan de contingencia que ambos van a presentar a la directiva el lunes entrante.

1. Establezca un sistema para identificar a las 50 personas que van a conservar su puesto en *Uniformes Oficiales, S.A.*
2. Determine la conveniencia de proceder a un despido masivo —procediendo a un considerable pago de compensaciones y a un marcado nivel de conflicto— o de proceder gradualmente. Establezca parámetros de acción para el año que tomará el proceso de reducir el grupo de coordinadores a un equipo de trabajo de menores dimensiones.

El supervisor de personal de la actualidad debe poseer un nivel más alto de habilidad para alternar con el personal así como un excelente nivel de claridad conceptual. Esas características con frecuencia están ausentes en el personal de muchas empresas actuales.

RICHARD E. WLATON, en *Harvard Business Review*, March-April 1985, p. 83

La negativa de la sociedad de invertir recursos para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada se refleja en la presencia de amplios grupos de la población que no resultan empleables ni pueden encontrar su ubicación en el moderno mercado de trabajo.

HERBERT E. STRINER, en *Business Week*, July 19, 1982

CAPÍTULO

8

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Distinguir* entre capacitación de recursos humanos y desarrollo de recursos humanos.
- 2 *Identificar* las ventajas de capacitación, para los empleados y para la organización.
- 3 *Explicar* los diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación y desarrollo.
- 4 *Describir* los principales principios pedagógicos de las técnicas de capacitación.
- 5 *Desarrollar* un proceso de evaluación para estimar los resultados de un programa de capacitación y desarrollo.

Incluso después de un programa comprensivo de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia, es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o quizá posean hábitos negativos que sea preciso cambiar. Este equilibrio entre la aptitud y las necesidades del puesto se ilustró en el capítulo 7 y vuelve a mostrarse en la figura 8-1. Como muestra esa figura, la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

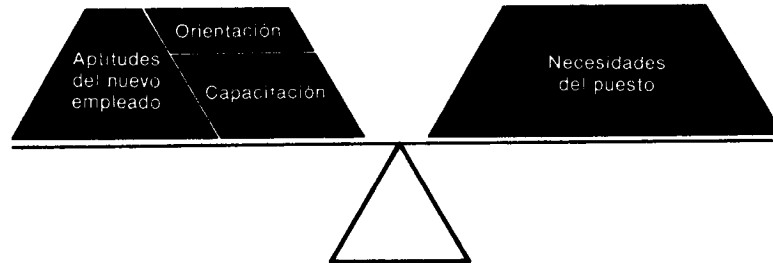


FIGURA 8-1
Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto

Aunque la *capacitación* (término que en esta obra empleamos como sinónimo de *entrenamiento*) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el *desarrollo* de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo. Debido a la diferencia de grado entre capacitación y desarrollo, ambos se consideran juntos durante este capítulo, señalando las diferencias significativas donde ello resulta relevante.

Una incapacidad por accidente de la operadora del aparato de télex llevó al departamento de personal a brindar a Rosario Pimentel un apresurado curso de capacitación. Rosario aprendió muy pronto la operación del aparato, y consiguió que el curso de capacitación incluyera lecciones de inglés que necesitaba para su trabajo.

Como la otra empleada no pudo volver de su incapacidad, Rosario ocupó su puesto. De un programa de mera capacitación Rosario obtuvo la ventaja de un desarrollo permanente y una promoción.

Cuando se considera desde la perspectiva global que toma esta actividad dentro de una organización, la distinción entre la capacitación para un trabajo actual y el desarrollo con vista al futuro se hace aún más imprecisa. Hay un dato inequívoco en todos los casos, sin embargo; la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Como lo ilustra la figura 8-2, las razones para brindar capacitación son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión del conocimiento". El mundo sufre una sed inagotable de conocimientos. Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años volviendo a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden 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 la tierna edad de 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una 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 que pertenecen.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- 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
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- Ayuda al individuo para 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
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

Adaptado de "Once Again, Why training?", M.J. Tessin, *Training*, February 1978, p. 7. Con autorización.

FIGURA 8-2
Beneficios de la capacitación de los empleados

Hace 50 años se descubrió en el desierto de Sonora un rico yacimiento de cobre a cielo abierto, que ha sido explotado desde entonces por la empresa Cobres Sonorenses. Situados a más de cuatro horas de la población más cercana, separados de sus familias durante la semana y provistos de dinero abundante, los mineros de la empresa dividían su tiempo libre entre el alcohol, las riñas, los burdeles cercanos y la radio y la televisión. Así había sido, durante generaciones. La empresa gastó una suma importante en una cancha de futbol y una alberca olímpica, más algunas mesas de ping-pong, con un resultado positivo: las peleas estallaban un poco más tarde... hacia el final del encuentro deportivo.

En un acto que el Consejo Directivo calificó de "quijotismo", el gerente de personal contrató a un equipo de conferencistas y catedráticos de la universidad cercana. Se organizó un ciclo de estudios de secundaria, otro de preparatoria y un simposio sobre máquinas herramienta y útiles de minería.

Se puso además a consideración de un grupo interesado el tema que les gustaría discutir en una mesa redonda y para sorpresa de los directivos se optó por el tema "Fauna del desierto", con la asistencia de un biólogo invitado.

En realidad, las peleas no cesaron totalmente. Muchos hombres continuaron bebiendo. Pero tanto las riñas como el alcoholismo descendieron considerablemente; los obreros querían aprovechar esa oportunidad única; deseaban beneficiarse del programa y temían que su mala conducta obligara a la cancelación del esfuerzo. Las cosas nunca volvieron a ser iguales en Cobres Sonorenses.

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

A fin de lucrarse de los beneficios descritos en la figura 8-2, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La figura 8-3 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) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determina-

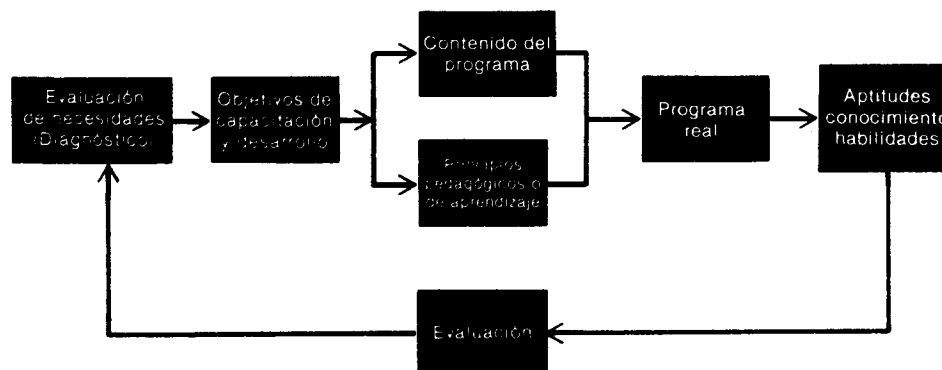


FIGURA 8-3
Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

dos los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento, o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

Evaluación de las necesidades

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador 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.

Presionadas por un nivel de competencia que no existe en otros campos y obligadas por la índole misma de su trabajo, las compañías de seguros han debido instalar computadoras personales en números muy superiores —relativamente hablando— a los de muchas otras industrias. Esto ha obligado a estas compañías a capacitar gran número de personas en el uso de microcomputadoras. Considerando desde muchos ángulos, el que una compañía consiga o no capacitar a su personal significa que vaya a mantener o no su posición relativa en el mercado.

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 general requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semi-preciosa constituye un ejemplo. 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 siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser un índice de una fuerza de trabajo que cuenta con una preparación pobre.

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 personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o en el que promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación. Es posible, sin embargo, que los supervisores empleen los cursos 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 personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación. De manera similar el departamento de personal también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente por 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.

En la tradición de la empresa *Lucas y Bengalas, S.A.*, que fabrica derivados del fósforo para el consumo popular en la ciudad colombiana de Medellín, hay una larga serie de cursos que la empresa ha costeado sobre un tema único: clases de inglés. A pesar de que el contacto de la empresa con personas de habla inglesa es mínimo, y a pesar de que hay un considerable grado de complejidad en muchos de los departamentos de la empresa, las solicitudes de capacitación se han canalizado siempre a una serie de clases de inglés. Desde los gerentes de departamento hasta las secretarías han recibido "capacitación"; el año pasado se llegó al absurdo de que Carolina Jordán, supervisora del departamento de nóminas, recibió el encargo de "superarse" mediante un curso de inglés comercial... a pesar de que Carolina ha pasado varias temporadas en el área de Chicago y su inglés es probablemente mejor que el del instructor local.

En el departamento de personal de la empresa ha habido una reorganización y un cambio de políticas y se ha suspendido el despilfarro de recursos. Se ha convenido en evaluar las necesidades de capacitación desde una perspectiva moderna.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitores principian por evaluar la descripción de puesto para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos a fin de proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar 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 consiste 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 capacitador 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 capacitadores, 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 en un rotafolio 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 capacitadores se mantienen alertas para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, 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. 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 9 y 10. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los otros pasos descritos en la figura 8-3 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el capacitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Un objetivo razonable para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes, por ejemplo, podría ser:

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
2. Completar una reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de dos minutos.

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

Contenido del programa

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y las 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 perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Principios de aprendizaje

Aunque se ha estudiado mucho el proceso de aprendizaje, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados lo que se puede observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso 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 8-4. 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 capacitador postula dos objetivos con

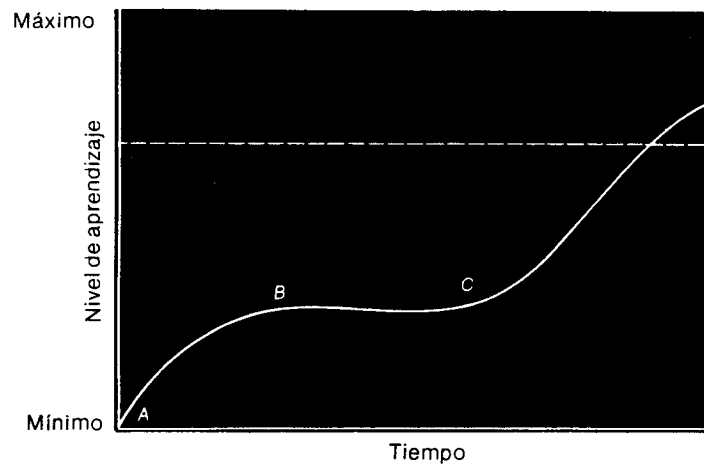


FIGURA 8-4
Curva de aprendizaje representativa

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 8-4. 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 de aprendizaje (llamados también *principios pedagógicos*) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más 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 retroalimentación.

Participación El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan 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 multiplicación mediante técnicas de repetición.

Han sido muchos y muy variados los programas de capacitación de la cadena de librerías *Universo Ilustrado*, pero un aspecto de la inmensa mayoría de los puestos que existen en la organización se ha convertido en un obstáculo importante: en las actividades diarias de las librerías resulta muy extenso consultar continuamente los diversos catálogos de las editoriales, y la gerencia estima razonable que todo empleado pueda ubicar con precisión los títulos de mayor venta en varias categorías.

Tras ensayar diversas técnicas, el capacitador de la empresa ha debido admitir que sólo la memorización de títulos, autores y editoriales conduce a resultados efectivos en la tarea de familiarizarse con los libros de mayor movimiento.

Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores 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 relevancia 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, por que 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 en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Retroalimentación La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda su interés.

ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Antes de pasar revista a los varios 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 supervisores 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 desarrollarse a puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores, 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; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- Contenido deseado del programa
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Preferencias y capacidad del capacitador
- Principios de aprendizaje a emplear

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él. La figura 8-5 presenta una lista de las técnicas más comúnmente utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Como puede verse en esa gráfica, algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. 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 capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas en la figura 8-5 para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

Instrucción directa sobre el puesto

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. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	RETROALIMENTACIÓN
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 etc.	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	Sí

Adaptado de *Training in Industry: The Management of Learning*, B. M. Bass y J. A. Vaughn Copyright © 1966 by Wadsworth Publishing Company Inc. Con autorización del editor Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, Calif.

FIGURA 8-5

Principios de aprendizaje en diferentes técnicas de capacitación y desarrollo

adecuada, este método incluye cada uno de los métodos que se muestran en la figura 8-5. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir 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 capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el 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 retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación 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 del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedi-

do por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Relación experto-aprendiz

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

Formado desde la niñez en la tradición familiar de pintores de temas religiosos y decoradores de edificios dedicados al culto, Florentino Herrán y Palafox heredó de su abuelo los secretos de la preparación de varios tintes especiales, los misterios del repellido y la preparación de un muro para la labor en superficies grandes, las técnicas del sobredorado de los marcos de pinturas que colgaban en catedrales y basílicas y muchos tesoros familiares más. Una política de conservación del legado colonial le permitió cerrar varios contratos importantes, que tuvo que posponer varios meses en tanto formaba un equipo aceptable de trabajo. Desde la instrucción que brindó a los canteros y picapedreros hasta la que impartió a doradores, expertos en curtimbres, preparadores de pinturas y sopladores de vidrio, era exactamente igual a la que se empleaba en la Nueva España hacia mediados del siglo XVIII. Muy pronto, Herrán y Palafox se encontró dirigiendo un taller de artesanos muy especializados, similar en todo al que había dirigido su tatarabuelo doscientos años atrás.

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares

Las conferencias, 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 economías 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, retroalimentación 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, además, que dada su posibilidad de retroalimentación 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 el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales

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 retroalimentación.

La presión de la afluencia de público, las peticiones diversas, la solicitud de información... y los frecuentes intentos de engaño son ocurrencias diarias en el trabajo de un cajero. Decidido a brindar un nivel óptimo de servicios al público y a reducir sus niveles de pérdida por equivocaciones y fraudes, Banco del Pacífico, S.A., instaló en una sucursal lo que sus empleados dieron en llamar el "Banco de Juguete". En él sus futuros cajeros —así como los que necesitan reentrenamiento— "juegan" con dinero real, en operaciones exactamente iguales a las reales y compañeros de trabajo que sirven como "público", y que además de depositar y retirar dinero intentan los trucos de uso común entre los defraudadores de cajeros.

Al final de un activo "día" de dos horas de duración, el futuro cajero establece el balance diario y sus resultados se registran. El nivel de eficiencia ha ascendido notablemente, y los empleados cuentan con una descripción muy realista de su entorno real de trabajo.

Actuación o sociodrama

La técnica de la *actuación* o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

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 retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos... y los errores suelen ser muy costosos.

Respaldado por un magnífico historial de seriedad en el cumplimiento de las pólizas expedidas, y sólidamente preparado en sesiones especiales para comprender las peculiaridades legales de las pólizas de vida, el personal de ventas de Seguros Hispanoamericanos continuaba encontrando tropiezos en su labor diaria con los clientes. Quién aseguraba no tener interés, quién afirmaba no tener tiempo, quién negaba que tuviera el dinero para comprar la póliza; el caso era que las ventas diarias continuaban siendo muy bajas.

Rogelio Arias, gerente de ventas y hombre de gran habilidad en el trato con sus clientes, asumió la función de capacitador. Organizó una serie de sesiones durante las cuales "vendió" una póliza a cada vendedor, tras pedirles que expusieran toda clase de objeciones. A continuación, cada participante "vendió" una póliza a un compañero de curso, en tanto el grupo observaba y criticaba el desempeño de cada vendedor. Muy pronto, cada vendedor identificó su error específico y actuó para resolverlo adecuadamente. La efectividad en las entrevistas —y las ventas— sufrió un asombroso mejoramiento.

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. 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 también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar, empero, elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a 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, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, empero, tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización)

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus 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 participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos —diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Obsolescencia de los conocimientos del personal

El fenómeno de la *obsolescencia* describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Al igual que en muchos otros campos, el profesional de los recursos humanos debe apelar en éste a toda su formación ética y su sensibilidad humana. 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 respecto a la obsolescencia. Despedir a un viejo y querido camarada o renunciar a las ventajas del progreso y la técnica moderna, sin embargo, no constituye siempre el problema, que puede —y debe— plantearse en forma activa. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidad para conservar y desarrollar a camaradas viejos y queridos... un poco, a veces, a pesar de su actitud.

Graduado en 1965 con los máximos honores, el doctor Iván Echeverri era bien conocido en toda el área del occidente del país donde tuvo a su cargo la sucursal de Ópticas Santa Lucía. En la sucursal a su cargo el doctor Echeverri guió el proceso de adaptación a lentes rígidas y semirrígidas de varias generaciones de pacientes y obtuvo un éxito que lo convirtió en el oftalmólogo más cotizado de la región durante toda la década de 1970. A principios de 1980 Ópticas Santa Lucía desechó las lentes rígidas y semirrígidas en favor de las blandas, y lanzó una campaña a nivel nacional para promover las lentes de diferentes colores. La empresa preparó un curso especial en una clínica de la capital, y el curso culminó con una visita a instalaciones del fabricante de las lentes blandas del nuevo modelo, en un suburbio de la ciudad de San Francisco. El curso terminó con una oleada de entusiasmo y felicitaciones de todos los participantes... menos uno. Iván Echeverri tomó la palabra para afirmar que la nueva tecnología ofrecía ciertos riesgos y que el mercado deseaba en realidad continuar usando las antiguas lentes. En su opinión, complicar mucho el tratamiento para que un paciente cambiara el color de sus ojos "es frívolo; es un fenómeno de la moda, y es irracional".

El gerente general, doctor Sierra Rendón, se molestó muchísimo y esa noche consideró la separación de Echeverri de la compañía a pesar de sus vínculos de amistad y de ser compañeros de generación.

Estaba a punto de pedir que se le informara cuánto costaría la liquidación de Echeverri cuando sintió la curiosidad de revisar su desempeño durante el curso. Las notas de la primera carpeta —un curso sobre refracción de luz— brillaban por su ausencia. Las notas de las carpetas siguientes eran desordenadas, erráticas. El doctor Rendón recordó las actitudes de su antiguo condiscípulo y de pronto comprendió la verdad. A pesar de toda su inteligencia, Echeverri era refractario a ciertas técnicas de capacitación. En realidad, había comprendido muy poco durante el curso. Su enojo ocultaba recelo y un temor intenso a la nueva tecnología.

El doctor Rendón despertó a su antiguo condiscípulo a las tres de la mañana, lo invitó a tomar una copa y a pasear un poco. Le explicó francamente su punto de vista. "Estoy dispuesto, Iván, a costear nuevamente un programa de capacitación" —le dijo—. "Adaptarme a tu manera de apren-

der. Pero tú debes comprender la importancia vital de esta nueva tecnología para nuestra compañía”. Iván Echeverri asintió; acabó su copa y dijo, en voz muy baja “No puedo expresarte cuánto agradezco tu comprensión. Empiezo mañana sin falta”.

Cambios sociales y técnicos

Los cambios sociales y técnicos también constituyen un desafío para el departamento de personal. Un cambio social importante, por ejemplo, es la situación de la mujer. Más mujeres que nunca antes reciben hoy educación universitaria, y más mujeres que nunca antes continúan trabajando después de casarse. Ello conduce a situaciones de continuas dificultades para las madres de familia que desempeñan trabajos importantes para la organización pero que enfrentan dificultades para atender a sus hijos de corta edad. Gran número de organizaciones ha reaccionado a esta dificultad de un sector importante de sus recursos humanos mediante la organización de guarderías.

Los cambios técnicos constituyen un desafío permanente. Dada la continua generación de cambios, incluso en áreas muy alejadas de la alta tecnología, prácticamente todas las compañías modernas enfrentan desafíos de esta índole. Consideremos el caso de las compañías productoras y repartidoras de leche, por ejemplo.

Durante la década de 1960 era común el reparto de la leche en botellas de vidrio. Gracias a la progresiva sustitución de las botellas de vidrio por empaques de cartón y plástico, se pudo reducir el número de personas dedicadas al manejo de la leche, y aumentar —mediante ese personal desplazado— el número de promotores de otros derivados lácteos, como crema, mantequilla y quesos.

Tasa de rotación de los empleados

La tendencia de los empleados a abandonar la organización —en favor de otras organizaciones, o por diferentes causas— significa un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos.

A causa de que estas separaciones no se pueden predecir en gran medida, las actividades de desarrollo del personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados. Irónicamente, una organización con buenos programas de desarrollo de personal advierte que esta política *contribuye* a la alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados sin capacitación se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de una evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 8-6. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en los parámetros establecidos en la figura 8-3. 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 los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos

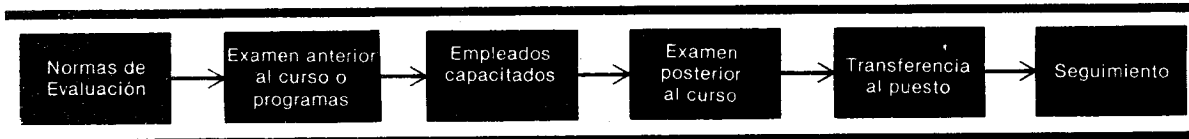


FIGURA 8-6
Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

El mejor modo de medir la transferencia consiste en una mejora en el desempeño. Los estudios de seguimiento pueden llevarse a cabo meses —o años incluso— después de la terminación del programa, para determinar el grado de retención del aprendizaje.

Existe una gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en un curso y el grado de *transferencia* efectiva. Muy pocos obreros, por ejemplo, ignoran el hecho de que al servir gasolina se debe evitar fumar, provocar chispazos o trabajar en recintos cerrados. 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) y 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 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.

SUMARIO

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún 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 para muchos efectos prácticos, las actividades de capacitación y desarrollo resultan prácticamente equivalentes.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

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.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se ha llevado a cabo una cuidadosa evaluación de las necesidades los capacitadores 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.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Curva de aprendizaje	Relación experto-aprendiz
Enseñanza programada	Repetición
Evaluación de necesidades	Retroalimentación
Instrucción directa en el puesto	Rotación de puestos
Obsolescencia de los conocimientos del personal	Simulación en condiciones reales
Principios de aprendizaje	Transferencia

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? ¿Por obsolescencia de los conocimientos del personal?
3. ¿Qué técnica de capacitación recomienda usted para cada una de las siguientes ocupaciones? (Explique sus razones).
 - a) Cajera de un supermercado
 - b) Soldador
 - c) Supervisor sin experiencia
4. Suponga que usted está explicando su programa de capacitación para un grupo de mecánicos torneros y 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. No hay nada que enseñarles. Lo mejor que usted puede hacer es evitarse el trabajo de intentar un curso que no funcionaría". ¿Qué le respondería usted?
5. Suponga que el departamento de bomberos de la ciudad de Mazatlán 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 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?

CASO DE ESTUDIO**Detección de Necesidades en Laboratorios Pomona**

Laboratorios Pomona, S.A., ha funcionado durante seis años en el área metropolitana. Dedicada a la producción y comercialización de anestésicos en general, la empresa ha sobresalido en el campo de la producción de fármacos como la fenoriacina, y xilacinas, el fentanilo y varios más. La empresa no había incursionado en el área de la anestesia inhalada (anestesia administrada en forma de gases) pero el año pasado se preparó una vasta instalación para producción de ciclopropano y óxido nitroso. Administrados por medio de aparatos especiales, estos gases actúan como elementos importantes en muchos procesos de inducción a la anestesia.

Actualmente, la empresa cuenta con una población de 325 operarios. De ellos, 34 son de ingreso reciente e ignoran prácticamente todo lo referente a la producción de fármacos. Los operarios, que son 146, han trabajado durante más de seis meses en las áreas tradicionales de benzodiacepina, xilacinas y

fentanilo, y los 145 restantes han trabajado más de un año en las áreas tradicionales, además de haber colaborado en la instalación de los equipos nuevos. Se ha determinado que para dominar los aspectos referentes a un solo fármaco requiere 30 días de capacitación cuando se trata de personal totalmente sin experiencia y 15 días para cada fármaco sucesivo. La experiencia en la instalación de los nuevos equipos puede considerarse equivalente a 4 días de un curso de capacitación.

Los obreros no deben internarse en profundidades de la química o la farmacología; sólo deben manipular equipos, efectuar lecturas, etc. La empresa cuenta con equipos suficientes, personal especializado competente, y un aula pequeña. En general, sin embargo, se desconocen las técnicas de capacitación, y se le ha contratado a usted para que funja como administrador de la capacitación.

1. ¿Qué labores de detección de necesidades llevaría a cabo? ¿Durante cuánto tiempo?
2. ¿Cómo dividiría su clases? ¿Cuántos capacitadores necesitaría? (los químicos de la empresa desean ayudar mucho)
3. ¿Recomendaría enseñar lo mismo a todos los obreros? ¿Especializar a algunos en xilacina, a otros en fenotiacina y así sucesivamente?
4. ¿Es deseable utilizar para el curso un costoso aparato de simulación, sustraído a las labores de producción, ¿Resulta más razonable elaborar una película? ¿Entrenar a los obreros durante la labor diaria?
5. Si la compañía deseara iniciar labores en el departamento de óxido nitroso en un plazo récord, ¿Cómo variar usted su selección de técnicas de capacitación?

CASO DE ESTUDIO

Camiones San José, S.A.

En las afueras de la ciudad de San Salvador ha existido desde hace veinte años una operación local de ensamble de vehículos automotores. Básicamente, la fábrica funciona importando motores y carrocerías de vehículos de carga. Al recibir las carrocerías y los motores se procede en las instalaciones de la empresa a construir las partes de menor tecnología y se obtiene así un vehículo de bajo costo y relativa eficiencia. De hecho, Camiones San José ha logrado mantener su planta de 1 200 personas entre empleados y obreros a pesar de la competencia extranjera. El año pasado, sin embargo, un gran consorcio ha decidido entrar al mercado centroamericano. Como parte de su estrategia este consorcio adquirió la empresa Camiones San José, pero después de varios incidentes la opinión generalizada es que el nivel de capacitación del personal es muy bajo y resultaría más económico liquidar toda la operación para proceder a importar tecnología extranjera.

El departamento de personal —para el cual trabaja usted— ha expresado una opinión diferente, sin embargo. Además de los inconvenientes de orden social de cerrar la empresa Camiones San José, se está desaprovechando la oportunidad de capacitar al personal local e integrarlo en una estructura más moderna y competitiva. Antes de proceder a un estudio detallado de cada caso, la corporación ha solicitado de su departamento que emita una opinión general sobre la conveniencia de capacitar o de contratar nuevo personal.

1. Del total de 1 200 personas que trabajan para Camiones San José, 875 son obreros no calificados o semi-especializados. Un experto considera que el tiempo promedio de capacitación será de 350 horas para cada operario. Describa las medidas generales que es razonable considerar que será necesario

adoptar, si la empresa decide emprender el programa de capacitación, centrada en cursos de mecánica automotriz.

2. 225 personas trabajan a nivel administrativo general. Básicamente la necesidad de capacitación se centra aquí en la familiarización de este grupo de personas con la estructura del consorcio. Los expertos han determinado que un curso de 25 horas por persona es suficiente. Describa las medidas generales que será necesario tomar.
3. Setenta y cinco personas se desempeñan a nivel administrativo alto. Este grupo necesitará compenetrarse del flujo de la información y del proceso de toma de decisiones en la corporación, los diferentes departamentos de procesamiento de datos y las políticas específicas de responsabilidad, etc. Se ha determinado que un curso de 150 horas será necesario. Describa las medidas generales que usted considere que será necesario tomar.
4. Veinticinco personas componen el núcleo ejecutivo de la compañía. Entre ellas se cuentan los ingenieros especializados, los responsables de finanzas y el personal de ventas industriales. Los expertos no han podido determinar si será posible estructurar un curso para grupo de intereses tan diversos. ¿Qué sugerencias haría usted sobre la capacitación que va a necesitar este grupo directivo?
5. Desde el punto de vista del administrador de recursos humanos, ¿qué proceso estima usted más eficiente y rápido: capacitar al personal de Camiones San José, o iniciar una campaña de contratación en el extranjero? (Usted puede optar por soluciones mixtas. Explique su respuesta).

La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo.

James W. Walker

Una organización no logra el éxito a largo plazo si no consigue desarrollar el potencial gerencial interno. Todos podemos aprender de las compañías excepcionales que año tras año producen dividendos y que año tras año promueven a su personal.

J.M.G.

CAPÍTULO

9

PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* los puntos principales de la planeación de la carrera profesional.
- 2 *Describir* la manera en que los departamentos de personal alientan y apoyan la planeación de la carrera profesional.
- 3 *Identificar* las ventajas principales de la planeación de la carrera profesional.
- 4 *Enumerar* las principales acciones que ayudan en el desarrollo profesional.
- 5 *Asesorar* a una persona o a una organización sobre los aspectos principales de la planeación de la carrera profesional.

Prácticamente todo individuo se interroga, en el curso de su participación en una organización, sobre el futuro que le espera, las oportunidades que se le reservan, la manera de progresar en su ámbito profesional. Las preguntas pueden asumir muchas variantes, siempre en torno al mismo tema: ¿Cómo podré obtener asesoría profesional? Si tomo un curso adicional, ¿qué oportunidades tendré para lograr una promoción?

La respuesta que se dé a estas interrogantes contribuye a guiar al departamento de personal, al supervisor y al empleado, para identificar la capacitación adecuada y las actividades de desarrollo consideradas en el capítulo 8. Sin embargo, comprender qué se necesita para progresar dentro de la organización requiere una idea clara sobre la planeación de la carrera profesional y el desarrollo.

Una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. No hay que confundirla con una *carrera académica*, integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

Es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional. Resultan esenciales elementos como un desempeño descollante, una preparación adecuada, experiencia... y un poco de suerte, en ocasiones. Las personas que logran el éxito e identifican sus objetivos profesionales, planean cómo alcanzarlos, y a continuación ponen sus planes en práctica. Algunas personas no planean su carrera, esperando, probablemente, que su compañía o su jefe inmediato lo hagan por ellos, o quizá no advierten las características esenciales de la planeación profesional descritas en la figura 9-1. Cuando se carece de objetivos profesionales es punto menos que imposible lograr el progreso; en el mejor de los casos, se seguirá un curso errático. En consecuencia, un departamento de personal sólo ayuda a lograr los objetivos profesionales de cada individuo; es erróneo esperar que el departamento de personal fije los objetivos de cada uno y aún más erróneo esperar que los obtenga para el empleado, sin esfuerzo ni participación.

-
- *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 9-1

Términos clave en la planeación de la carrera profesional

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 y desarrollos profesionales.

Cuando obtuvo su grado de contador público, a la edad de 24 años, Salvador Hernández decidió buscar un empleo que le permitiera desempeñarse en su área profesional. Se había pagado la carrera trabajando como fotógrafo, actividad que inició a los 18 años, pero optó por una plaza de auxiliar de contador en la empresa Jugueterías Mara. En un plazo de once meses su jefe inmediato lo promovió a contador con plenas funciones. Durante los cinco años siguientes Hernández se desempeñó como contador junior, y simultáneamente cursó una serie de estudios especializados en control de inventarios. Cuando se produjo una vacante en el área de control de inventarios se seleccionó a Hernández como el candidato lógico, y durante un año desempeñó las funciones de supervisor interino. Al término de ese lapso se le confirmó en su calidad de supervisor, que conservó durante cinco años.

Debido a una gran escasez de recursos la empresa transfirió a Hernández al departamento de tráfico en un movimiento lateral que —se dijo— sería temporal. Hernández debió desempeñar la función de supervisor de tráfico durante dos años. Una serie de graves fricciones y su insatisfacción con el puesto lo llevaron a presentar su renuncia, que no se aceptó. En vez de ello, la empresa lo ubicó nuevamente en su antiguo puesto de supervisor de control de inventarios, y Hernández empleó los siguientes seis años en esa función.

Al cabo de ese lapso se le confirió la jefatura del departamento, y un año después la gerencia, que se encontraba a nivel superior. Gracias a su adecuado desempeño como gerente su departamento aumentó mucho en eficiencia, y obtuvo en cuatro ocasiones notables distinciones en su función de gerente, que se prolongó ocho años. Debido a la muerte del contralor anterior, Hernández solicitó para sí ese puesto, pero el presidente de la empresa no aceptó su solicitud y le ofreció su cambio a la gerencia general de Muñecas de Peluche, empresa filial que atravesaba serias dificultades. Hernández aceptó y consiguió sacar a la empresa del marasmo en que se encontraba. Siete años después la reputación de Hernández como gerente general era muy sólida, y su antiguo jefe lo invitó entonces a ocupar la vicepresidencia financiera del consorcio que agrupaba a Jugueterías Mara, Muñecas de Peluche y seis empresas más, todas productoras de juguetes. Ocho años más tarde el grupo Bisonte, otro consorcio de la industria del juguete, ofreció a Hernández la vicepresidencia general. Aceptó la oferta y desempeñó con gran éxito esa función hasta su retiro, hecho que se produjo a sus 75 años de edad.

Un rápido análisis a la figura 9-2 revela que el señor Hernández efectuó determinados cambios a lo largo de su carrera profesional. La experiencia del señor Hernández es característica de muchas otras personas en muy pocas ocasiones una persona sencillamente escala posiciones de manera lineal. Durante una carrera profesional se recurre con frecuencia a movimientos laterales, promoción, ausencia del trabajo para completar determinados cursos académicos, e incluso renuncias. Cuando el joven Salvador Her-

ORGANIZACIÓN	PUESTO	NIVEL	RAZÓN DEL CAMBIO	DURACIÓN	EDAD
	Fotógrafo independiente	—0—		6 años	18-24
	Auxiliar de contabilidad	Empleado	Graduación como contador	11 meses	24-25
	Contador junior	Profesional	Promoción	5 años	25-30
	Supervisor interino de control de inventarios	Profesional	Promoción	1 año	30-31
Jugueterías MARA	Supervisor titular de control de inventarios	Supervisión	Promoción	5 años	31-36
	Supervisor de tráfico	Supervisión	Movimiento lateral	2 años	37-39
	Supervisor titular de control de inventarios	Supervisión	Movimiento lateral	6 años	39-45
	Jefe de control de inventarios	Ejecutivo	Promoción	1 año	45-46
	Gerente de control de inventarios	Ejecutivo	Promoción	8 años	46-54
	Gerente General de Muñecas de Peluche	Gerencial	Transferencia de promoción	7 años	54-61
	Vicepresidente Financiero Grupo TORAY	Directivo	Asociación	8 años	61-69
	Grupo Bisonte	Directivo	Oferta externa	6 años	69-75

FIGURA 9-2

Trayectoria de Salvador Hernández en la industria del juguete

nández dio inicio a su carrera, a la edad de 24 años, era improbable que supiera, incluso de manera aproximada, cuál sería su desarrollo profesional. Sin embargo, gracias a la planificación metódica de su carrera evaluó periódicamente sus objetivos intermedios y finales. El objetivo final estuvo siempre claramente especificado para él: ocupar una función ejecutiva en la industria del juguete.

PLANEACIÓN DE LA CARRERA Y NECESIDADES DEL EMPLEADO

En el curso de los 44 años que duró la carrera profesional del señor Hernández, los departamentos de personal en general y los de la industria del juguete en especial proporcionaban escaso apoyo a la planeación de una carrera profesional. Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, los departamentos de personal solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o procediendo a reclutamientos externos. Tanto la planeación de los recursos humanos como la de las carreras profesionales recibía escasa atención. En vez de proceder a la busca 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 a lo largo de la primera mitad de este siglo (como las ilustradas en el caso del señor Hernández) estaban fuertemente 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 personal 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 personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede 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 y trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados 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 personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Estudios llevados a cabo entre grupos de empleados* han revelado que 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.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación 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 satisfactorios en diferentes elementos.

* William F. Rothenbach, "Career Development: Ask your Employees for Their Opinions", Personnel Administrator, November 1982, pp. 43, 46, 51.

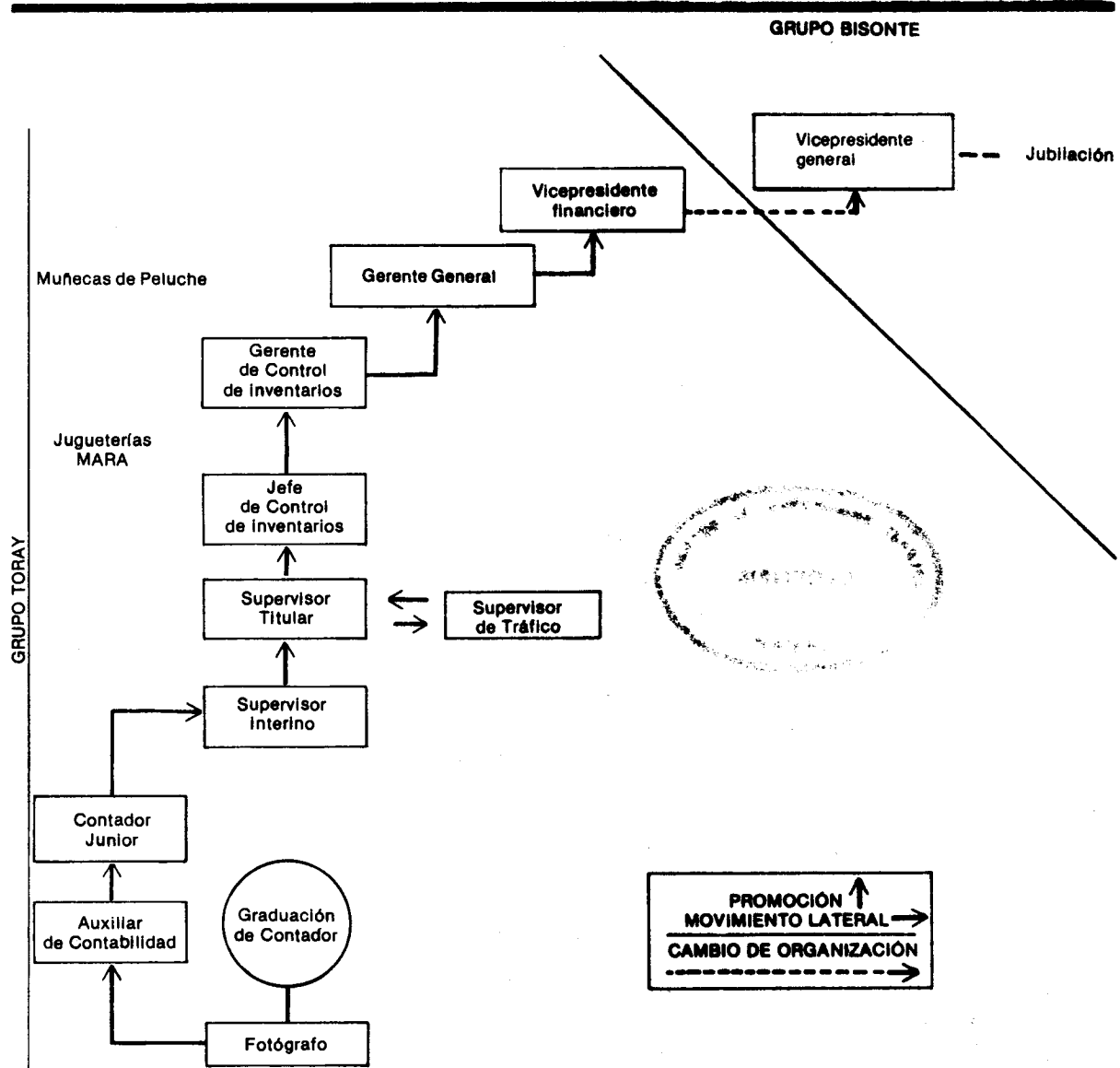


FIGURA 9-3 Diagrama de la carrera profesional del CP Salvador Hernández en la industria del juguete

Factores relevantes 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 tendentes a lograr mejor desempeño profesional.

LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL Y LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

El grado de participación que muestran los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Desarrollo de los empleados con potencial
- Disminución de la tasa de rotación de personal
- Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales la organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Información sobre oportunidades profesionales

Sorprendentemente, son muchos los empleados que ignoran muchos aspectos 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 personal puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, mediante una sección fija en el periódico interno que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.

Las menciones verbales, los memorandos y los comunicados en este sentido que emita la gerencia 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 de los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, asimismo, incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos.

Abonos y Pesticidas, S.A., posee una extensa red de almacenes distribuidores de sus productos, dirigidos al agro. Debido a la naturaleza esencialmente agrícola de su mercado, la empresa ha insistido en mantener sus tiendas en dimensiones modestas, pero muy bien distribuidas en las poblaciones agrícolas de Veracruz, Sonora, Michoacán, Tamaulipas y otros estados de tierras feraces. En general, cada expendio cuenta con un máximo de diez empleados, pero la organización dispone de una red de más de 300 expendios de abonos, fertilizantes y pesticidas.

Últimamente se ha extendido por toda la red un sentimiento de abandono y desconcierto. aunque la organización tiene dimensiones considerables, ha corrido la voz de que las oportunidades de ascenso sólo se dan para los empleados que saben mantenerse en estrecho contacto con las oficinas centrales, ubicadas en Jalapa, Veracruz. Un jefe de expendio que ha trabajado en los Altos de Jalisco durante cuatro años ha llegado incluso a quejarse abiertamente. En su opinión, su carrera de brillante vendedor viajero ha quedado trunca y se siente "abandonado a su suerte" en sus propias palabras. Se queja también de que algunos recién llegados a la organización, pero con sede en las oficinas de Jalapa, ha obtenido oportunidades y ascensos que ni siquiera fueron del conocimiento de los jefes de expendios en zonas rurales.

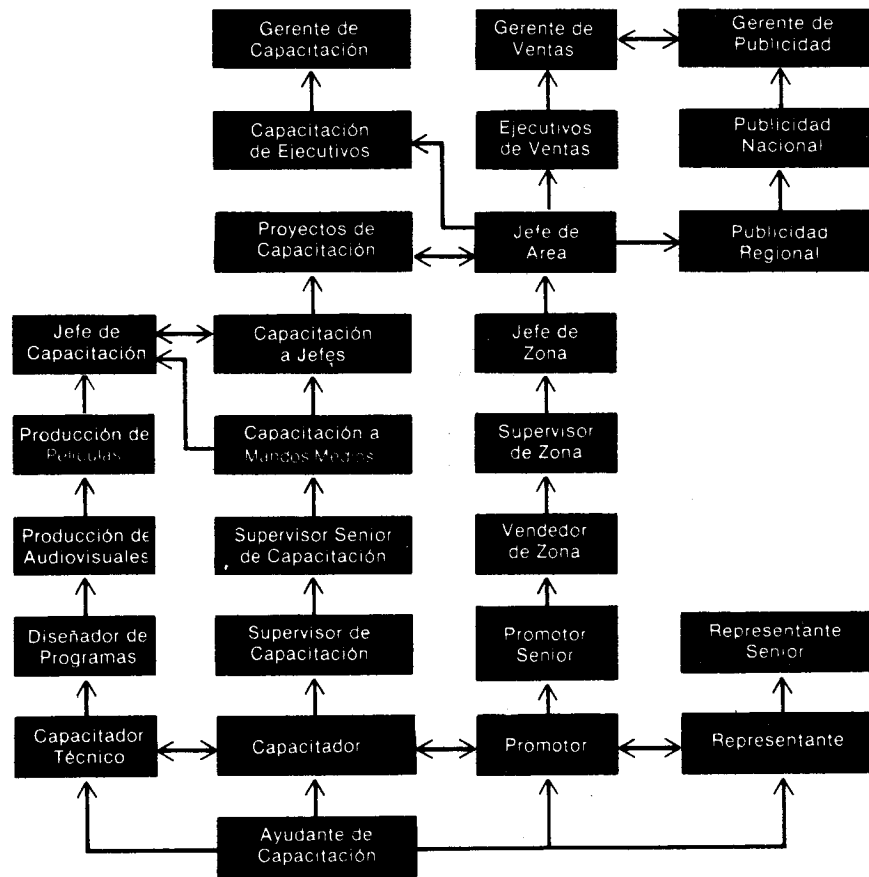


FIGURA 9-4

Posibilidades de un Licenciado en Administración en una empresa orientada a la fabricación y distribución de baterías para radios. Es importante notar, en el diagrama, que *a)* Los puestos se han agrupado en familias. El tránsito del LAE será más fácil dentro de las familias determinadas. *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).

El departamento de personal ha analizado los argumentos... y los ha encontrado válidos. Por ejemplo, nadie ha cuidado de mantener a los jefes de expendio al tanto de los nuevos fertilizantes concebidos especialmente para zonas erosionadas, y las vacantes que acaban de cubrirse en el departamento de análisis de sueldos no se cubrieron más que con personal de las oficinas centrales. El gerente de personal ha decidido dar inicio de inmediato a un programa de planeación de la carrera compuesta de tres estrategias: la emisión quincenal de un boletín de actualización, no sólo de técnicas sino también sobre movimientos de personal, vacantes y oportunidades, la celebración de un seminario abierto de cinco horas de duración, que versará sobre las oportunidades profesionales a largo plazo en la organización (de hecho, el seminario se celebró en sábado, sin pago extra alguno y con la clara advertencia de que la asistencia sería libre, ya que la empresa sólo absorbería los gastos administrativos). Finalmente, el departamento de personal elaboró un preciso estudio que hizo del conocimiento de todos los integrantes de la red de expendios. En ese estudio se especificaba qué conocimientos académicos y qué conocimientos técnicos requería la empresa en cada nivel, para fi-

nes de considerar a un empleado para una posible promoción. El nivel de satisfacción con el puesto subió después de adoptar estas medidas: el gerente de personal estimó que un significativo descenso en la tasa de rotación del personal de los expendios rurales se debió en gran medida a su programa de planeación de la carrera profesional de las personas de su organización.

Estrategias de aliento a los programas de capacitación Además de la información general sobre la planeación de una carrera profesional en una organización dada, también es necesario proporcionar información específica, de carácter formativo, que bien puede en la mayor parte de los casos describirse como capacitación y desarrollo respecto a la organización misma.

Blanca Luz Aguilar había sido contratada como mecanógrafa tres años atrás. En la empresa donde labora —que importa muchos aparatos de Estados Unidos— el uso del inglés es muy importante, y para lograr un ascenso a secretaria bilingüe Blanca Luz debería desempeñarse en ese idioma.

Una larga serie de cursos que no produjeron ningún avance notable la convencieron, empero, de que su habilidad lingüística era muy escasa. Durante una reunión social con personal de otros departamentos, Blanca Luz descubrió por la plática de sus compañeros del departamento de cómputo que la operación de una minicomputadora recién adquirida requería el tipo de habilidad que ella sí poseía: cierta habilidad manual como mecanógrafa, y capacidad analítica y matemática. En el curso mismo de la reunión consiguió una entrevista con el supervisor del área de cómputo y dos meses más tarde se encontró en el puesto de operadora de la minicomputadora en un puesto de mayor jerarquía incluso que el de secretaria bilingüe.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, forman familias de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de personal informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

Una característica observada con frecuencia en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los puestos que se consideran desagradables. Para evitar el fenómeno el departamento de personal 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.

Asesoría profesional

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente, algunos departamentos de personal ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser sencillamente alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimientos de cada puesto, etc. Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñe una verdadera labor de orientación profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se añan 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.

Evaluación personal Un orientador profesional sabe que las actividades laborales sólo son parte de la vida total de un individuo: importante y significativa las más de las veces, pero sólo una parte. Es necesario distinguir entre los objetivos globales del individuo (que podría consistir, por ejemplo, en lograr la

felicidad, la solvencia económica y un ajuste familiar adecuado) y los objetivos profesionales (acaso convertirse en gerente de la división de ventas, o quizá lograr una posición de predominio en el mercado de los transportes de pasajeros).

Como resultado de este conocimiento —y siempre que el empleado esté consciente de ello y desee colaborar— el asesor profesional puede orientar al empleado sobre el relativo grado de concordancia que existe entre los objetivos globales que se haya trazado y los objetivos específicos que pretenda obtener. Los conflictos y desajustes entre ambos niveles de objetivos suelen producir efectos finales negativos.

En su calidad de experto en calderas, Valentín Rubio se distinguió siempre por su extraordinaria devoción al trabajo. Siempre puntual para iniciar sus labores, nunca dispuesto a marcharse sino cuatro o cinco horas después de la hora de salida, permanentemente inscrito en cursos y seminarios de su especialidad, Rubio destacó muy pronto en el grupo de supervisores a que pertenecía. Escaló puesto tras puesto. “poniendo en cada uno un poco más de esfuerzo”, como afirmaban sus jefes. Aunque nunca concluyó sus estudios profesionales de ingeniería, llegó a dirigir un equipo de ingenieros, y hasta publicó una monografía sobre calderas de mediana capacidad. Cuando a sus 37 años la compañía le encargó la dirección del grupo de ingeniería, Rubio advirtió que su vida personal estaba prácticamente vacía; su matrimonio se había desintegrado, apenas conocía a sus hijos, había desarrollado fuerte dependencia respecto a los somníferos. Una fuerte crisis nerviosa le impidió desempeñar la función que tanto había anhelado y a la que sacrificó todos sus otros intereses, creando serios desajustes entre sus objetivos globales y sus objetivos profesionales.

En general, el orientador profesional puede considerar que ha conseguido desempeñar su labor en forma adecuada cuando la persona a quien orienta logra establecer una descripción honesta y confiable de sí misma, y referir esa descripción al entorno concreto en que trabaja.

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 vincule el potencial personal con ciertas posibilidades meramente teóricas puede hacerse muy peligroso.

La revista *Cometa*, dirigida a un público de clase media interesado en artículos ligeros y novedosos, contrató a un joven redactor que acababa de recibir una maestría en filosofía y que rindió una excelente prueba inicial. El joven licenciado Avendaño se aventuró a publicar un par de artículos sobre los filósofos de la antigüedad, que tuvieron mucho éxito por su carácter sintético y poco técnico, aunque eran muy amenos. Un nuevo artículo sobre Aristóteles y la metafísica griega, algo más largo, fue publicado pero provocó la alarma del jefe de redacción. Cuando el licenciado Avendaño elaboró un magistral estudio sobre los vínculos del pensamiento aristotélico con la literatura moralista del Imperio Romano —trabajo en el que empleó cerca de un mes— el artículo fue rechazado en redondo, por no adaptarse a las necesidades de la revista. Un asesor profesional comentó el caso con el licenciado Avendaño y consiguió convencerlo de que el camino a la dirección de la sección cultural no consistía en la elaboración de artículos más profundos y sesudos que los actuales.

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 muy conflictiva. Es posible, por ejemplo, que el empleado sólo considere ciertos aspectos de un puesto y se considere 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 encontrarse que el empleado considera que la función del asesor es conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, el empleado puede considerar que es el asesor —y no él— quien debe llevar a cabo el esfuerzo necesario para obtener desarrollo profesional.

DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos —y las acciones que conducen a fruto de su propia iniciativa. En esta sección se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

Desarrollo profesional individual

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre, pueden emprenderse varios pasos concretos, 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
- Recursos a subordinados clave
- Oportunidades de progreso

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 es prácticamente imposible, aunque se empleen adecuadamente las otras técnicas de desarrollo profesional.

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 por regla general escasa disposición a promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también mediante 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.

La cadena de restaurantes Tips contrató a un grupo de 12 profesionales para entrenarlos como subgerentes de sus distintos establecimientos, en un proceso que duraría dos meses y que era conducido por René Schwartz, fundador y dueño de la cadena. Alonso Guzmán, miembro del grupo entrenamiento, advirtió la predilección de Schwartz por los métodos gráficos de exposición, y ofreció a Schwartz preparar varias diapositivas para utilizar durante el curso. Schwartz aceptó el ofrecimiento de Guzmán, hecho que permitió a este último participar más activamente y, en dos ocasiones, exponer en forma oral ciertos puntos. Guzmán fue la única persona que recibió una gerencia al término del curso.

Renuncias Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Algunos —el personal del nivel directivo y los profesionales, en particular— cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de una manera adecuada, se traduce en promociones, incrementos en los ingresos, y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Resulta muy importante subrayar que 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 es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

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 ha trabajado para más de una sola empresa. Gran proporción de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor.

El mundo Occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual se trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años. Con creciente 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 han tendido cada vez más a considerar sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. En general, el sentimiento general es que la empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados; por la regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de las diversas empresas ha subido mucho.

En las empresas orientales 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. La tasa de rotación es sumamente inferior. Hasta hace algunos años, estas diferencias sólo provocaban una sonrisa escéptica de parte de muchos expertos occidentales. La expansión económica de Japón, de Tailandia, de Corea y varios países más ha hecho desaparecer las sonrisas irónicas... y ha conducido a serios estudios de la situación.

Mentores Con gran frecuencia los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tiene 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 sugerenciasazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

“Brazos derechos” Los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con gran dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al subordinado, quien 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. Las asociaciones personales de este tipo 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" respecto a otros equipos de cohesión igualmente fuerte.

La ciudad de San José había carecido de un establecimiento especializado en implementos de odontología u ortodoncia durante mucho tiempo. Siendo arquitecto, el señor Román Falls Borda carecía de los conocimientos especializados necesarios, pero contaba con la experiencia comercial necesaria para instalar un negocio que vendiera equipo de odontología y ortodoncia (resultaba relativamente sencillo saber qué equipos tenían demanda) y que ofrecía servicios de mantenimiento y reparación de equipos en operación (tarea no tan sencilla, que requería alto grado de conocimientos técnicos). El señor Falls contrató a un equipo que en principio le pareció ideal: un grupo de cuatro técnicos sudamericanos recién llegados al país, que aceptó trabajar por un salario muy razonable y que poseía un excelente nivel de preparación.

Falls descubrió muy pronto, sin embargo, que la cohesión del grupo era prácticamente total. Nunca se mezclaron con el grupo de vendedores, con el que tuvieron diferencias muy grandes, y en ninguna ocasión aceptaron negociar separadamente sus ingresos. El señor Orilia, jefe del grupo de técnicos confiaba a sus subordinados todas las reparaciones que no exigían un nivel superior de preparación, en tanto se esforzaba en enseñarles cuanto podía siempre que encontraba desperfectos muy complicados de resolver. Ninguna persona ajena al grupo, sin embargo, se benefició de sus conocimientos, y la hostilidad creció de punto.

El ingreso de un competidor en el mercado significó la contratación de los cuatro técnicos, hecho que restableció la armonía laboral en el establecimiento del Sr. Falls, aunque al precio de sufrir un considerable retraso de seis meses en su departamento de servicios al cliente.

Oportunidades de ascenso 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, dentro de la organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados, y puede alentar a sus integrantes a contribuir 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 todos conocen bien las oportunidades que les presentan la organización.

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 gerencia.

Apoyo de la gerencia A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. Sin el apoyo de la cúpula, es

probable que los ejecutivos de nivel medio muestren un grado mucho menor de apoyo al desarrollo de sus subordinados.

La gerencia general debe ir mucho más allá de sencillamente 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. Son muchos los ejecutivos estadounidenses y europeos que tradicionalmente se niegan a reconocer los méritos de otras personas a su nivel que trabajan activamente en lograr el desarrollo profesional del personal. Sin embargo, esa actitud ha sido diametralmente opuesta en el Japón. En aquel país oriental, de tan rápido desarrollo, es común considerar que el desarrollo del personal constituye uno de los aspectos esenciales en el desempeño de un ejecutivo. Pocas razones tendrá un ejecutivo para desarrollar a su personal, si la empresa no establece un índice objetivo de logros en este sentido, y no se alienta de manera práctica.

Accidentalmente, el departamento de personal de Seguros la Central descubrió que un alto porcentaje de sus vendedores más destacados durante los últimos cinco años procedían de un grupo específico de personas: las seleccionadas y adiestradas bajo la supervisión del Sr. Adolfo Herrera, *broker* de seguros. Al margen de sus modestos éxitos como vendedor, Herrera se distinguía por su empleo efectivo de técnicas para conservar a su clientela, virtud que consiguió instilar en las personas bajo su dirección.

Considerada en conjunto, la posibilidad de mantener los clientes como grupo activo en continuado crecimiento se demostró más importante que la de obtener nuevos clientes de efímera duración. Herrera conservó su acervo de clientes merced a sus visitas periódicas y su excelente servicio profesional, u obviamente, las personas bajo su guía aprendieron la lección.

La gerencia general aprobó la sugerencia del departamento de personal de conceder a Herrera un bono especial; asimismo se concertó encargarle la elaboración de un instructivo básico de procedimientos para el servicio a clientes.

Retroalimentación Sin retroalimentación 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 poca disposición, además, para llevar a cabo esfuerzos adicionales necesarios para aprender determinada materia nueva o cumplir una función adicional.

El departamento de personal puede suministrar retroalimentación 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.

Información concerniente a promociones 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 varios aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir retroinformación al respecto, que permita paliar los posibles efectos negativos. En este caso, esa retroalimentación 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 ese puesto un empleado determinado.
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 retroalimentación 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. En el pasado, el desempeño era evaluado de acuerdo a normas altamente subjetivas; un juicio como: “Tomás es buen empleado, pero podría mejorar un poco” no era infrecuente. Actualmente, la inmensa mayoría de los administradores de personal conviene en que resulta indispensable contar con técnicas precisas y objetivas para medir el desempeño. Tal es el tema del capítulo siguiente.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Asesoría profesional
 “Brazos derechos”
 Carrera
 Carrera profesional

Desarrollo profesional
 Familias de puestos
 Progresión profesional
 Trayectoria profesional

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué razones tiene un departamento de personal para participar en la planeación de la carrera profesional?
2. ¿Qué información proporcionaría usted (en calidad de miembro de un departamento de personal de
3. ¿Existen razones que hagan desaconsejable la retroalimentación sobre promociones? ¿Considera usted que funciona mejor el secreto al respecto, especialmente en niveles altos?
4. Si se presentara ante usted un empleado que acaba de recibir información completa sobre un puesto al que desea ascender, afirmando —equivocadamente— que ya llena los requisitos necesarios, ¿qué le respondería usted?

CASO DE ESTUDIO

Retroalimentación y Despidos en una Entidad Oficial

Como cabeza del departamento de personal de una Secretaría gubernamental, el licenciado Maldonado ha mantenido invariablemente la política de suministrar retroalimentación abundante a todos los niveles.

Por ejemplo, cuando el Secretario solicitó un equipo de cuatrocientas 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, que 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.

Infortunadamente, el presupuesto de la Secretaría se ha visto 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. Hay varios puntos concretos, sin embargo, que continúan preocupando a Maldonado:

1. No es clara la forma en que afectaría ese tipo de retroalimentación 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 cuidadosamente, 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?

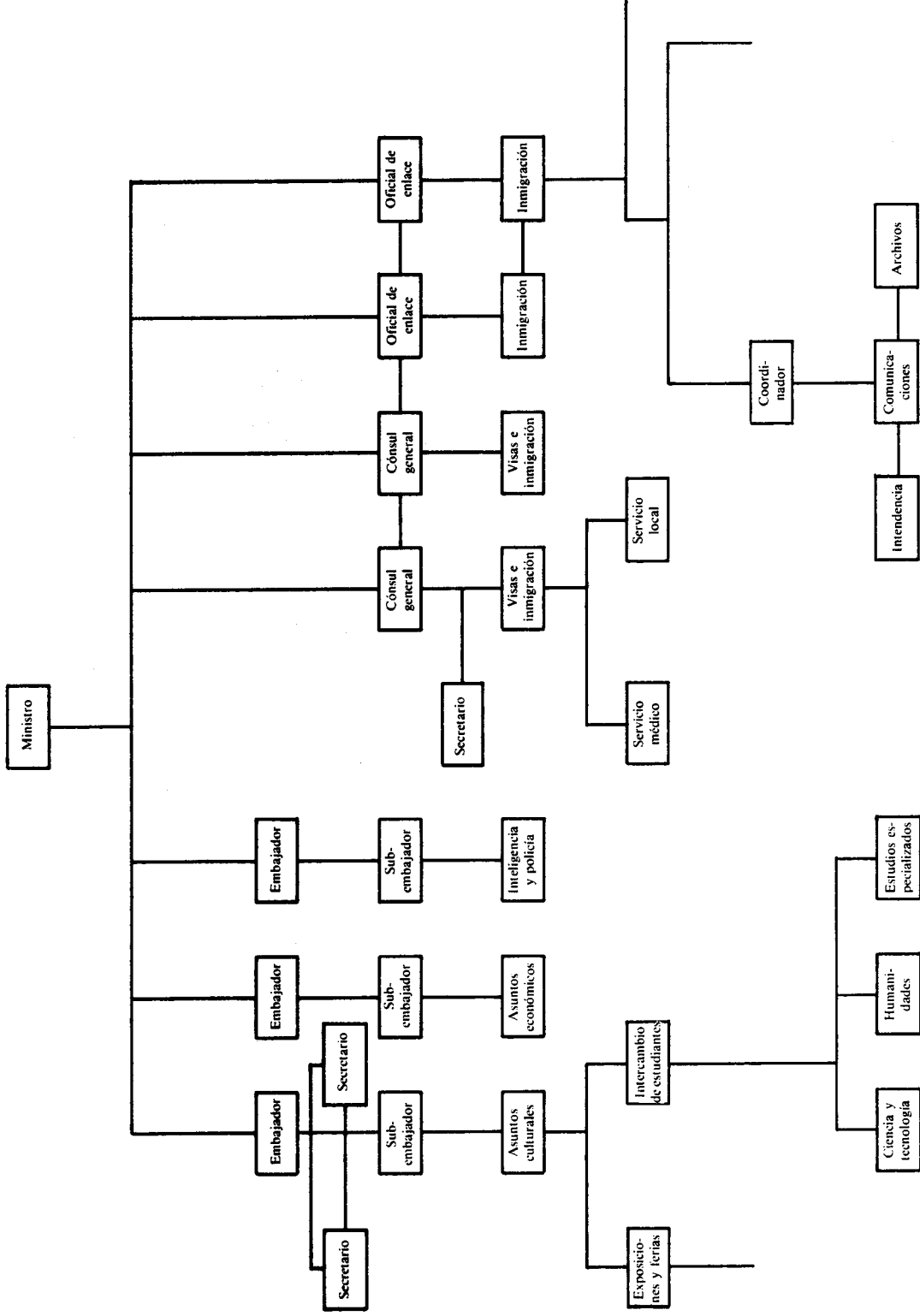
CASO DE ESTUDIO

Proyección de la carrera profesional en el servicio diplomático

En el curso de los últimos años la República de los Andes, país sudamericano de treinta millones de habitantes, ha mejorado considerablemente sus vínculos con los gobiernos de otras naciones y ha ingresado en varias entidades internacionales de libre comercio. El viejo cuerpo diplomático del país se reducía a un puñado de embajadores “de la vieja escuela”. Por regla general, procedían de las familias más adineradas del país, y entraban al servicio diplomático sin preparación específica para desempeñar sus cargos. La situación ha cambiado por entero, sin embargo, dada la iniciativa del presidente de la República, general Romero Valdín, y del Ministro de Relaciones Exteriores. Entre ambos han auspiciado un ambicioso proyecto de formar un nuevo equipo diplomático para el país, y con ese objetivo en mente han enviado a un grupo de 27 jóvenes a estudiar en una afamada universidad Suiza. Los jóvenes se graduarán en seis meses más. El Ministerio de Relaciones Exteriores desea planear la carrera de estos jóvenes, para que después de un tiempo razonable en el ejercicio de las funciones diplomáticas de menor relieve lleguen a desempeñar cargos de primera importancia, como los de cónsul general y —para quienes logren llegar a la cumbre— cargos de embajadores de su país.

La estructura del servicio del cuerpo diplomático se ilustra en la figura adjunta. ¿Qué sugerencias haría usted para planear la carrera profesional de esta nueva generación de diplomáticos? ¿Qué nivel recomendaría usted que se utilizara como nivel inicial? ¿Qué lapsos sería recomendable observar entre las distintas promociones? Prepare un memorándum completo para el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de los Andes.

Ministerio de Relaciones Exteriores República de los Andes



CAPÍTULO

10

La evaluación del desempeño constituye una faceta de creciente importancia en la administración de personal, tanto a nivel privado como público.

RONALD W. CLEMENT Y GEORGE STEVENS en
Review of Public Personnel Administration, Spring 1984, p.

43

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* los aspectos que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño.
- 2 *Explicar* la utilidad de la evaluación del desempeño.
- 3 *Identificar* posibles fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones.
- 4 *Describir* los métodos de evaluación más comúnmente utilizados.
- 5 *Analizar* la función de la capacitación y las entrevistas de evaluación en el proceso global de evaluación.
- 6 *Explicar* la forma en que los resultados de la evaluación inciden en la administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

Cuando la elevación del desempeño se considera desde el punto de vista de un supervisor o un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria. Después de todo, *saben* cómo está comportándose cada uno de sus subordinados. ¿Por qué emplear tiempo en llenar costosos registros?

Acostumbrado a concentrarse en lo que describe como “aspectos prácticos” de su tarea, el CP Abraham Malinowsky, gerente general de ProEmpresas, productora de hojalata para usos industriales, con 790 empleados, solía ufanarse de los sistemas de su institución. En lo referente a evaluación del desempeño, por ejemplo, solía reunirse con sus gerentes de departamento y sus supervisores, y dos veces al año se decidía respecto a cómo se consideraba la labor de cada empleado. La decisión de aumentar el sueldo o promover al individuo dependía de esa reunión. Malinowsky solía repetir a sus gerentes: “No me llenen de información innecesaria. Ustedes saben cuánto aumentaremos este año. Díganme, simplemente, ‘100’ y ese empleado consigue un aumento de 100%; ‘75’, ‘50’ o ‘25%’. Si ustedes no estiman que merezca un aumento, entenderá que no se desempeña bien. En una reunión corta habremos terminado y ustedes se concentrarán en sus campos respectivos, sin perder más tiempo en esto”. La política de promociones era igualmente expedita. Se presenta una vacante y Malinowsky llamaba al gerente afectado. En un lapso de cinco minutos se decidía si alguien era promovible o si, por el contrario, procedía buscar un candidato idóneo por medio del mercado externo de trabajo. Dado el ambiente general de la empresa, básicamente positivo, el sistema funcionó durante tres años.

Al cabo de ese lapso la tasa de rotación saltó de 3% anual a 16%. Se redujo la productividad, y se esparcieron rumores de que la tasa de rotación era alentada por la gerencia general. A todos los niveles de la organización había gran escepticismo respecto a la objetividad de las promociones y la política de aumentos. Entre tanto, Malinowsky había recibido una oferta de compra de la compañía por parte de un consorcio de una ciudad vecina. Cuando una delegación analizó a fondo la oferta, recomendó reducir sustancialmente el precio de compra, debido a la situación potencialmente explosiva de la empresa.

Gracias a una situación de inercia notable, en la organización del ejemplo el departamento de personal funcionó sin datos para auxiliar en la planeación de los recursos humanos (tema del capítulo 3). La empresa necesitaba la retroalimentación procedente de los gerentes del departamento de personal, tanto para la guía del empleado individual como para auxiliar en la toma de decisiones. Mediante esta información, tanto el empleado como el departamento de personal pueden identificar el desarrollo (capítulo 8) y la información sobre la planeación de la carrera profesional (capítulo 9).

Los usos más destacados de la información que produce la elevación del desempeño se muestran en la figura 10-1. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

-
- *Mejora el desempeño.* Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
 - *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 principalmente mediante 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. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
 - *Planeación y desarrollo de la carrera profesional.* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
 - *Imprecisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. 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 estos errores.
 - *Desafíos externos.* En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

FIGURA 10-1

Ventajas de la evaluación del desempeño

Como se desprende de otros procedimientos como los exámenes de selección (capítulo 6), una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. La figura 10-2 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos 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 en la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal 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. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado. Aunque es

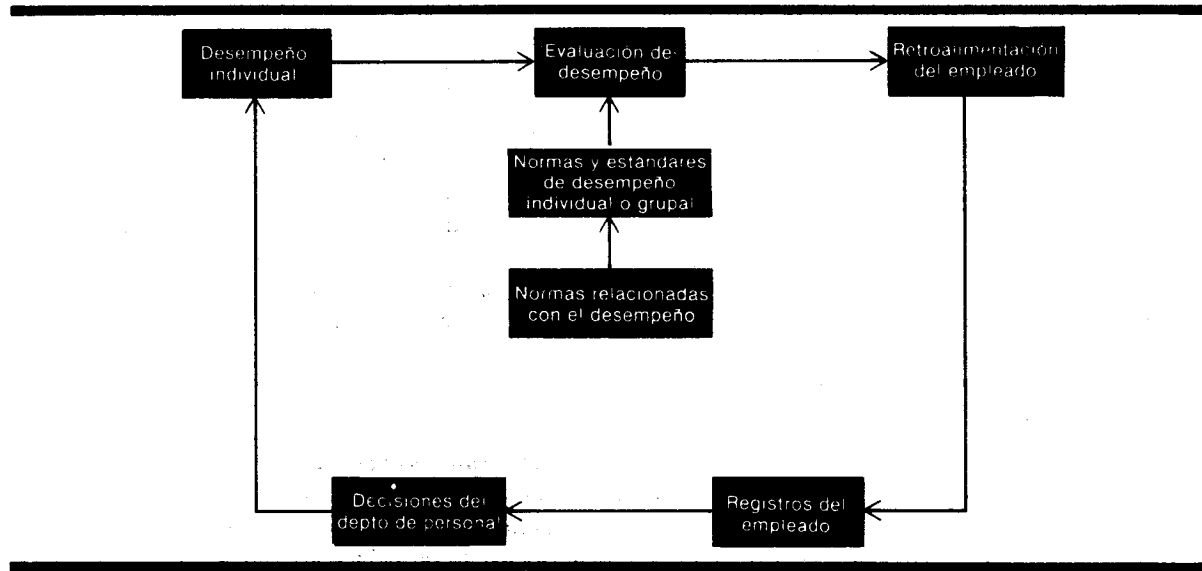


FIGURA 10-2
Elementos clave en los sistemas
de evaluación del desempeño

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 de las evaluaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de los recursos humanos.

PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente 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 es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos. No existen sistemas de estandarización entre compañías del mismo ramo, ni en México ni en el resto de América Latina. Independientemente del método de trabajo que se utilice, debe existir un registro de los estándares vigentes. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes a todos ellos. Entre estos elementos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Estándares de desempeño

La evaluación del desempeño requiere *estándares del desempeño* que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; 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 análisis de las labores de 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 no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño

La evaluación del desempeño requiere también disponer de *mediciones del desempeño*, que son los sistemas de *calificación de cada labor*. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que en este texto hacemos entre estándar de desempeño y *medición* del desempeño. Si por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de los remaches, al operario 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 puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etc.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

El supervisor de las telefonistas de Nítido, S.A. compañía productora de plumas de escribir, tiene a su cargo un grupo de doce telefonistas, de las cuales diez reciben llamadas de clientes solicitando precios, condiciones, características del producto, etc., y transmiten el resto del tránsito a sus dos compañeras, que atienden llamadas no relacionadas con ventas.

El supervisor debe evaluar la forma en que sus subordinados del área de ventas efectúan su labor. Estableció primero tres estándares básicos:

- El suministro de información adecuada en cuanto a tarifas.
- Enlace correcto con el vendedor de la zona de ventajas de donde se origina la llamada.
- Uso de cortesía y amabilidad.

A continuación calificó cada aspecto tras analizar las conversaciones de cada telefonista. Estableció una escala de 1 (muy bajo) a 10 (óptimo) y obtuvo el resultado mostrado en la página siguiente.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo, si el supervisor de las telefonistas asiste a la conversación que sostiene una de ellas con un cliente, su método se basa en la observación directa; si, por el contrario, basara su evaluación en las respuestas dadas a un examen por escrito para determinar si la telefonista recuerda bien las tarifas, se estaría sirviendo de un método indirecto.

	Dora Ramírez	Elisa Reyes	Yolanda Gil	Patricia Aguilar	Eugenia Sierra	Carolina Benavides	Esther Sánchez	Angela Orozco	María Cifuentes	Teresa García
Información adecuada sobre tarifas	9	7	4	5	4	4	5	6	10	8
Enlace correcto con el vendedor de zona	10	8	1	7	7	9	8	6	10	9
Cortesía y amabilidad con el cliente	10	7	4	5	9	8	6	8	10	7

En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan *situaciones hipotéticas*. Resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño de un policía bancario... durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en la realidad, es posible que conduzcan a error.

A fin de evaluar a su equipo de tripulaciones de ambulancias especializadas en urgencias, el doctor Velázquez Rincón administró a tres de ellas un cuestionario en el que se les preguntaba cómo reaccionarían a diversos tipos de envenenamiento. Reloj en mano, midió la velocidad de respuestas. Al cabo del proceso, el doctor advirtió que en realidad estaba midiendo elementos como la rapidez de lectura (las instrucciones estaban impresas) y la rapidez de redacción. 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.

Objetividad y subjetividad en las mediciones 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, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, 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. Por ejemplo, un evaluador de la "simpatía" que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de radio.

En la figura 10-3 se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas. Muestra 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.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	MUY ALTA	ALTA
SUBJETIVA	BAJA	MUY BAJA

FIGURA 10-3

Mediciones del desempeño y sus grados relativos de precisión

Elementos subjetivos del calificador

Las *mediciones subjetivas* del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales
- La tendencia a la medición central
- La interferencia de razones subconscientes
- El efecto de acontecimientos
- Efecto de halo o aureola

Los prejuicios personales Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable) o de que “los judíos son embaucadores” (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están totalmente fuera de lugar.

El efecto de acontecimientos recientes Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño 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 presentes en la mente del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Comunicación y confianza, S.A., funciona como institución que vende cursos de relaciones públicas, y envía conferencistas capacitadores a varias empresas. Ricardo Balbuena, conferencista que asistía a la sesión anual de evaluación de su desempeño, reaccionó con evidente desagrado a una observación de su evaluador.

“Es cierto que en mis dos últimos cursos se retiraron varios asistentes, y que manifestaron su inconformidad. Durante el año, sin embargo, impartí 37 cursos más, y nadie se retiró de ellos. Nadie presentó quejas. ¿Por qué afirma usted que la mayor parte de mis cursos terminan con la mitad de los asistentes?”

La tendencia a la medición central Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de personal 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.

Efecto de halo o aureola Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos... o a los que no lo son.

Interferencia de razones subconscientes Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

Métodos para reducir las distorsiones Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación, y la 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 se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo. Por ejemplo, un profesional de recursos humanos que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un videotape que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores, y pedirle que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar adecuadamente 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 técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE 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 sus labores, 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 notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten 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 que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación 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
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías

- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de distribución obligatoria
- Método de puntos comparativos
- Método de comparación contra el total

Escalas de puntuación

Posiblemente el método más antiguo y de uso mas común en la evaluación del desempeño sea la utilización de *escalas de puntuación*, método 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 10-4 ilustra una utilización de este método. Como indica la figura, la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes 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.

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Marcelino Díaz Departamento Policomado
 Nombre del evaluador Porfirio Hernández Fecha 20 de julio de 1986

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
• •	•	•	•	•	•
• •	•	•	•	•	•
• •	•	•	•	•	•
20. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____
					Puntuación Total =

FIGURA 10-4
 Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño

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 ese tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos. Por ejemplo, el aspecto "creatividad" resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de signifi-

cado 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. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Listas de verificación

El método de *listas 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 personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. La figura 10-5 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 la forma 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.

Instrucciones: señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento _____
 Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		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 las personas que 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 10-5
Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño

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 personal. 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 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 personal 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 entre evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método de registro de acontecimientos críticos El método de *registro de acontecimientos críticos* requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas —por su carácter positivo o negativo—. Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación. La figura 10-6 ilustra varios acontecimientos registrados en el caso de un asistente de laboratorio. Como muestra la figura, tanto los incidentes de carácter negativo como los de carácter positivo aparecen registrados, tan pronto ocurren o poco después. Se clasifican en el ejemplo en categorías como control de riesgos y prevención de accidentes, control de material de desecho y desarrollo del empleado.

El método de registro de acontecimientos críticos es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Como es obvio no siempre registran de inmediato los acontecimientos notables. Muchos empiezan registrando los incidentes con gran precisión, pero van permitiendo que decaiga después el nivel de su registro. Poco antes de la evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes sí se presenta, y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Incluso cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Instrucciones: para cada uno de los aspectos siguientes registre los incidentes específicos de carácter descolante que afectan al desempeño del empleado.

Nombre del empleado Rosario Sandoval (asistente de laboratorio)

Periodo: de Feb/1º a Abr/30

Nombre del evaluador Q.F.B. Guillermo Trujillo

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, que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma.

Mar. 18 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

Control de material de desecho

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 desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.

Abril 13 Un lote completo de desecho se echó a perder porque la Srita. Sandoval permitió que se mezclara con vidrio.

FIGURA 10-6

Método de registro de acontecimientos notables

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 diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

En las modernas técnicas de enseñanza del inglés se tiende mucho a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste mucho en la adopción y seguimiento de un método que comparte toda la institución.

Muchas instituciones se han inclinado por los métodos audiovisuales. En estos métodos, el maestro proyecta una secuencia corta de figuras dotadas de sonido, y la repite para que sus estudiantes comprendan el significado. El maestro debe esforzarse por utilizar las nuevas estructuras y el nuevo vocabulario presentado, sin emplear español ni recurrir a exposiciones gramaticales de tipo tradicional.

La escuela "Bridge Institute", especializada en la enseñanza del inglés y con un grupo de maestros que comparte la misma filosofía pedagógica, ha adoptado la siguiente escala de calificación conductual para evaluar el desempeño de sus instructores (véase la página siguiente).

Una seria limitación del método, ha advertido el evaluador del Instituto Bridge, radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica. De manera similar a lo que ocurre con el método de las escalas de calificación conductual, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

Método de verificación de 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,

Desempeño sobresaliente	6	El instructor exhibe cada secuencia varias veces, utiliza exactamente el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje <i>corporal adecuado</i> y presta atención a cada estudiante.
Desempeño notable	5	El instructor exhibe cada secuencia, en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
Desempeño aceptable	4	El instructor exhibe cada secuencia en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, dirige preguntas a sus estudiantes.
Desempeño con deficiencias ligeras	3	El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige preguntas a sus estudiantes.
Desempeño con deficiencias notables	2	El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige escasas preguntas a sus estudiantes.
Desempeño inaceptable	1	El instructor no exhibe la secuencia en orden, habla en español, no usa el lenguaje que su clase conoce y evita dirigir preguntas a cada estudiante.

algunas compañías emplean el método de las *verificaciones de campo*. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas 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 muy 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 conocimientos y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen del área técnica así como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos, y para que sean útiles deben ser confiables, y estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Resulta indudable que la utilización de maniqués especiales que permiten a los médicos ensayar 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. Se puede pedir a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejem-

plo, o que efectúe una cateterización complicada, sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques 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. Son 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 entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada, el método de distribución de puntos y comparación por parejas. Aunque un nivel bajo de retroalimentación.

Con frecuencia, esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal 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 puntos 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 no obtiene promociones porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón —y aún más poderosa— para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables. Ello es así porque la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación, y no por reglas o políticas externas.

Método de categorización El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el 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 se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Método de distribución forzada En el método de *distribución forzada* 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 10-7 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro utilizado en la figura es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores con cifras de ventas, control de costos, etcétera. Al igual que con el método de categorización, 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 10-8. A este método se le conoce como 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.

Parámetro de clasificación: desempeño global				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez M. Rendón	S. García F. Treviño R. Ricalde E. Miranda	E. Zapata B. De la Hoz	A. Blanco

FIGURA 10-7
Aplicación del método de distribución
forzada a un grupo de diez subordinados

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	C. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco

FIGURA 10-8
Método de distribución de puntos

Método de comparación por parejas En el *método de las comparaciones por parejas* el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la figura 10-9 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 excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco de intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia patria: 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

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 mayor 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	3
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. C. Zapata					6	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 10-9

Método de comparación por parejas

el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Método de los centros de evaluación

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden 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 a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Antes de reunirse con cada uno de sus subordinados para celebrar la junta semestral de evaluación del desempeño, el supervisor Genaro Cifuentes distribuye a cada uno varias preguntas abiertas y les explica en qué consistirá la reunión de evaluación. El empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para pasar a continuación a describir sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. Este procedimiento no solamente permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para 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 que 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 de manera objetiva. 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. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras, se quedan cortos. El resultado puede consistir en empleados que no se consideran tratados con justicia, o en la práctica de olvidar 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 (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de 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 usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), puede ser una evaluación global del potencial 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 consideran 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.

Métodos de los centros de evaluación

La utilización de *centros de evaluación* constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Son una forma estandarizada para la evaluación de 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 hace venir 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 entrevista 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 los más objetivos 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. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos centros, sin embargo, va siendo 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 personal, para 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. (Véase, por ejemplo, el artículo de John P. Bucalo Jr., "The Assessment Center-A More Specific Approach", publicado en *Human Resources Management*, Fall, 1974, pp. 2-13).

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 solicitud 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.

IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen corresponder al departamento de personal. 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. Es factible utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño durante el 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. Las autoevaluaciones 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 personal, es necesario que el enfoque adoptado sea *utilizado* por los gerentes de línea. Excepto por lo que hace a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores —que habrán de ser los evaluadores del personal, la inmensa mayoría de las veces— no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Y 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 personal 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 poseen mayor potencial de aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores

Independientemente de que se opte por un método comparativo sencillo o un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, 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 problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal 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 retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales 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 suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Dada la situación inflacionaria que se vive en América Latina desde hace mucho tiempo, son muchas las compañías que revisan sus niveles de compensación dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos semestrales. Otras compañías se inclinan por practicar una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

La compañía Jugos Tropicales, S. A., mantiene como norma revisar su nivel de compensaciones dos veces al año, en enero y julio. Al implantar el nuevo sistema de evaluaciones, el licenciado Fonseca, gerente de personal, estableció que cada gerente tendría listas las evaluaciones a su cargo el 30 de mayo y el 30 de noviembre de cada año, concediendo así un plazo de mes y medio para decisiones salariales, de ubicación y promoción, etc.

El licenciado Fonseca estableció un curso obligatorio de capacitación para evaluadores que tiene un día de duración. Durante el curso se proporcionará a cada gerente la oportunidad de revi-

sar, comentar y comprender los objetivos del programa de evaluación. Las formas aprobadas se revisaron en detalle, incluyendo una explicación del uso de cada sección. Tras presentar un videotape en que un supervisor ajeno a la organización evalúa un caso especialmente difícil en el que pone en práctica el método elegido por la empresa, cada gerente evalúa a uno de sus compañeros, en situaciones ficticias pero que semejan en alto grado las condiciones de trabajo real. El sistema se inició en una atmósfera sumamente positiva y receptiva.

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 retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.

Entrevistas de evaluación

Las *entrevistas de evaluación* son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación 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.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas de la figura 10-10 resultan muy 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

-
1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
 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 privacidad 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 10-10

Pautas para la conducción de entrevistas efectivas para la evaluación del desempeño

en el desempeño observando 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 éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender 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. Ya que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la inmensa mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre los logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCIÓN DE PERSONAL

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 humanos de una organización. En la figura 10-11 se resumen los principales conceptos estudiados hasta aquí en este texto.

Como se desprende de la inspección de la figura 10-11, la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados que serán 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 resultados preocupantemente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no corresponda a los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puesto sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda función que cumple el departamento de personal. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen un termómetro de las condiciones humanas de la organización. Como se estudia en la parte IV, la evaluación del desempeño se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones u otras actividades de administración de los recursos humanos.

SUMARIO

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para hacer esto se establecen estándares de desempeño. Estos estándares se basan 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 personal 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.

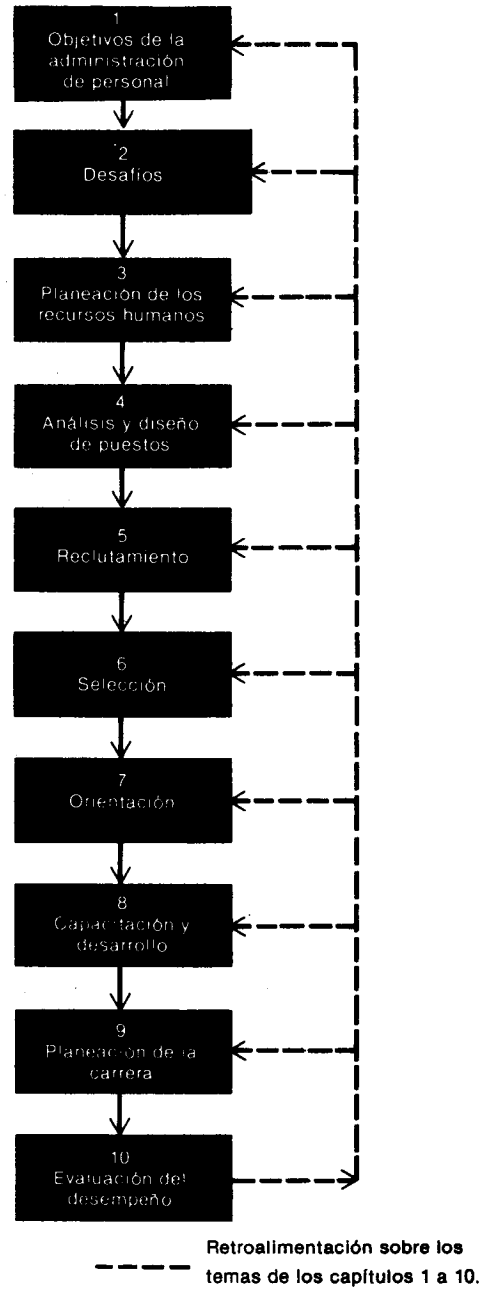


FIGURA 10-11
Proceso de administración de personal

Por norma general, el proceso de evaluación es diseñado por el departamento de personal, 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 —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 personal 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 retroalimentación que proporciona respecto a la labor del departamento de personal. Los especialistas en administración de recursos humanos deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente que, especialmente cuando se propaga por la organización, puede reflejar problemas de las actividades de personal anteriores a la evaluación.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Administración por objetivos	Escala de puntuación
Centros de evaluación	Estándares de desempeño
Distorsión por la proximidad de los sucesos	Medición del desempeño
Distorsión por tendencia a las mediciones centrales	Método de registro de acontecimientos críticos
Entrevistas de evaluación	Método de selección forzada
	Métodos de evaluación en grupos

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?
2. Suponga que en un bufete de abogados en el que trabajan 19 profesionales y 36 empleados de otras categorías se 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, persona a la que 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 agresividad de la señorita Aguilar?

CASO DE ESTUDIO

Evaluación del personal en Fibras Sintéticas, S.A.

Favorecida por la explosión de técnicas y conocimientos especializados que caracterizan a nuestra época, la empresa Fibras Sintéticas, S. A., tuvo un rápido auge en el decenio de 1960 y creció de manera asom-

brosa durante veinte años. Añadía año con año una nueva fibra a su producción: rayón, nilón, etcétera. La empresa creció en gran medida a base de fusiones de compañías pequeñas con el núcleo principal, hasta que a finales de 1986 constituía un anárquico y mal integrado grupo de operaciones disperso en diferentes locales por todo el gran Buenos Aires.

“Nuestras normas son contradictorias”, fue durante muchos años la queja permanente del departamento central de personal, que año tras año debía enfrentar la incorporación de nuevos grupos humanos.

Un total de 16 empresas pequeñas se sumaron a la principal, y una población de 7 900 empleados (3 600 de ellos obreros) cooperaron en un conglomerado mal unido y mal integrado... pero extraordinariamente productivo.

Las disposiciones sobre reducción de la contaminación llevaron al gerente general a planear desde 1984 el cambio de ubicación de la empresa, lucrándose de paso de la unificación y racionalización de muchos aspectos. Instaló un gigantesco complejo en La Plata, y planeó minuciosamente el cambio.

Por lo que respecta al departamento de personal, dio instrucciones para el establecimiento de un plan maestro de recursos humanos, para elaborar descripciones estandarizadas de puestos, planes generales de capacitación y desarrollo y un sistema especial de intercambio de personal en movimientos laterales que afectan a toda la organización y deben consolidar su identidad.

El cambio de la empresa se va a llevar a cabo en un año.

El gerente general ha girado instrucciones para que usted, gerente de personal, presente un plan completo (que él aprobará) en todo lo referente al campo de evaluación del desempeño.

1. Pueden distinguirse no menos de seis grandes categorías o niveles en el personal de Fibras Sintéticas. ¿Recomendaría usted diferentes técnicas de evaluación por cada una? ¿Cuáles? ¿Qué número de personas requeriría usted a su cargo para llevar a cabo esa labor? (Sea específico).
2. Han surgido fuertes rivalidades internas y choques de personalidades. ¿Qué medidas adoptaría usted para garantizar un máximo de objetividad?
3. Como cualquier otra organización, Fibras Sintéticas desea desarrollar al máximo sus recursos humanos de talento gerencial joven y prometedor. ¿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 usted el centro? Descríbalo en detalle.
4. Dependiendo del tipo de enfoque(s) que usted haya elegido para evaluar el desempeño de los empleados de Fibras Sintéticas, elabore un instructivo con normas específicas para familiarizar a los supervisores de no menos de dos niveles, con el sistema de evaluación que usted desee emplear.

CASO DE ESTUDIO

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 cuadro de fútbol que ha funcionado con altibajos desde su fundación. El equipo ha logrado, sin embargo, 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 en el 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 (penalty) del equipo contrario. Los jugadores de la defensa, finalmente, 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. Suponga que 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 profesionales es común la adquisición de jugadores a precios muy altos...pero de acuerdo con un mercado internacional bien establecido. ¿Cuáles son los niveles de compensación que predominan *ahora* en su país?

PARTE

IV

COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN

CAPÍTULOS

- 11** Administración de las compensaciones
- 12** Incentivos y participación en las utilidades
- 13** Prestaciones y servicios al personal

Los empleados deben recibir una compensación por la labor que llevan a cabo. La palabra "compensación" abarca mucho más que sueldos y salarios. Puede incluir incentivos, beneficios y servicios que integran el total de las percepciones de cada miembro de la organización. Dentro de estas percepciones deben incluirse también los diferentes sistemas de protección y restauración de la salud, campo que constituye una de las áreas de más urgente interés en muchas regiones de América Latina.

Cada uno de estos temas se presenta en la parte IV. Desempeñan un papel esencial en las labores del departamento de personal por obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo efectiva. La comprensión del papel que desempeña el departamento de personal en el área de compensación y protección es importante tanto desde el punto de vista individual como para el bienestar de los miembros presentes de la organización.

CAPÍTULO

Algo ocurrió con el advenimiento del siglo XX. Los empleados se convirtieron en meros “devengadores de sueldos”, sin interés alguno por el éxito de su organización, por no tener injerencia directa alguna en las utilidades o en la propiedad de la empresa.

Bert L. Metzger

11

ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Comprender* las consecuencias de los programas erróneos de compensación.
- 2 *Explicar* los objetivos de una administración efectiva de las compensaciones.
- 3 *Describir* la forma en que se determinan sueldos y salarios.
- 4 *Identificar* los temas principales que influyen en la administración de las compensaciones.

La *compensación* es lo que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración que lleva a cabo el departamento de personal de esta actividad vital ayuda a 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 empleados abandonen la organización, y la labor de reclutamiento se hará muy ardua. La figura 11-1 analiza otras consecuencias de la falta de satisfacción con la compensación obtenida.

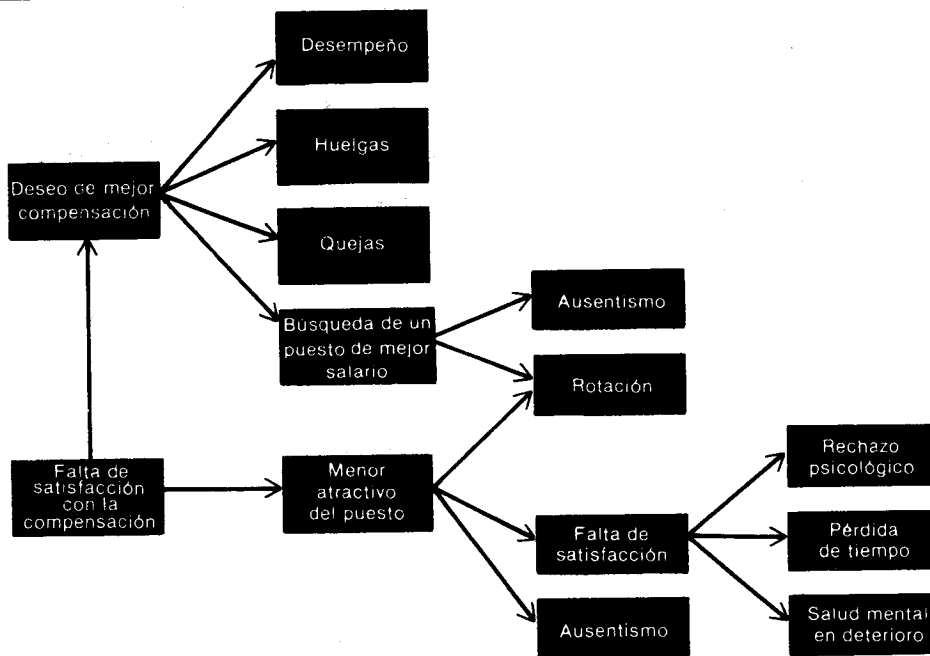


FIGURA 11-1
Modelo de la consecuencia de la falta de satisfacción con la compensación

Los resultados de la falta de satisfacción que se muestran en la figura 11-1 pueden afectar la productividad de la organización y poner en evidencia un deterioro de 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 pobremente puede llevar a ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema posible. Un nivel inadecuadamente alto de compensación también conduce a dificultades; a sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutaban de una compensación inmoderada.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor. Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significa-

tiva a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía pueden depender de sus esfuerzos.

Entre las muchas industrias del ramo de la confección que se desempeñaban en forma más o menos mediocre y rutinaria se contaba con Creaciones Ilusión, empresa de tamaño mediano que gracias a una larga serie de ahorros mezquinos y circunstancias más o menos afortunadas había conseguido mantenerse a flote en la tercera ciudad de más importancia en el país.

La ropa que lanzaba al mercado la empresa era una mala réplica de lo que podía copiar de revistas extranjeras. Las telas que hacía tejer eran básicamente los mismos modelos de siempre, repetidos con variantes. Los pedidos que sus vendedores conseguían eran los mínimos necesarios para mantener a la empresa en funcionamiento. Todo caracterizado por un denominador común: compensaciones de niveles mínimos “por las circunstancias de la empresa”.

El ingreso al mercado de empresas jóvenes y vigorosas se hizo posible en gran parte por la participación de las nuevas entidades en mercados que anteriormente eran de Creaciones Ilusión. Venciendo el temor que sentían por tocar el tema, varios empleados sugirieron un programa para el cambio de actividades que incluía en primer lugar una nueva política de sueldos y salarios, con altos incentivos vinculados al desempeño y medidas concretas como la capacitación de las diseñadoras actuales en técnicas modernas de corte y confección, la fijación de estímulos a quienes propusieran diseños novedosos para las telas que consume la empresa y un programa de bonos para los vendedores que excedieran su cuota de ventas. La gerencia no disimuló su enojo contra los “revolucionarios”. “Más que nunca —sentenció el gerente general— la empresa debe apelar a las prácticas que la han mantenido con vida”. Replicó a sus competidores con nuevos ahorros en los márgenes de compensación, suponiendo que aumentaría la rentabilidad de su empresa. Aumentó la tasa de rotación, continuó el derrumbe de la calidad y de las ventas. Se hicieron nuevos ahorros. Creaciones Ilusión debió cerrar sus puertas en un plazo de once meses...sin conseguir grandes ahorros en las compensaciones finales que debió cubrir a su personal.

Ya que las políticas de compensación afectan a la empresa tanto como a los empleados, en este capítulo se examinan los requerimientos de un sistema eficaz de compensaciones, así como los objetivos y procedimientos que se emplean para administrar ese sistema. El capítulo concluye con un estudio de dos tipos de incentivos de carácter financiero.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos. En ocasiones, estos objetivos, que se muestran en la figura 11-2, están en conflicto y deben buscarse soluciones de compromiso. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares por labores similares. Es posible, sin embargo, que un reclutador desee hacer una oferta excepcionalmente alta a fin de atraer a una persona en especial. En este punto, el gerente de personal deberá equilibrar ambos objetivos. Otros objetivos de compensación son el alentar el desempeño sobresaliente, así como —simultáneamente— 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 personal deberá mediar para encontrar una solución.

Con absoluta independencia de los puntos en que el gerente de personal debe mediar para encontrar una solución, uno de los objetivos de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposi-

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas, para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional —una tasa salarial más alta— 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 pagando en exceso o insuficientemente 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 pueda 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 11-2

Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones

ciones legales vigentes. Prácticamente todas las naciones iberoamericanas 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.

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 11-2 más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios. A fin de lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto. En la figura 11-3 se describen estas tres fases principales de la administración de las compensaciones. Este capítulo describe a continuación cada una de esas fases.

EVALUACIONES DE PUESTOS

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir los niveles de salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, es llevada a cabo por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea para

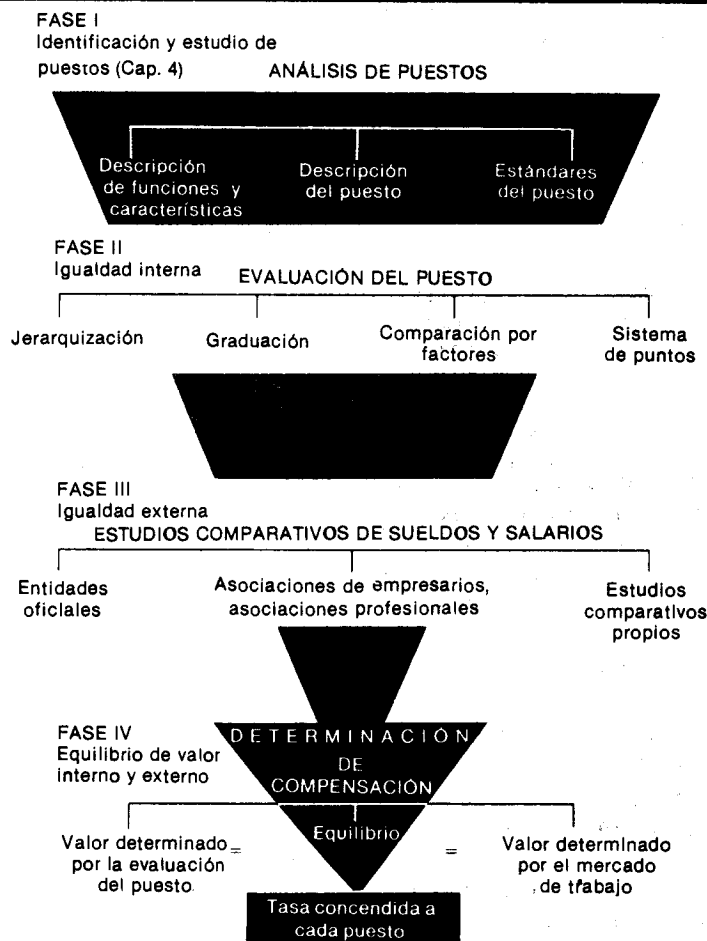


FIGURA 11-3
Fases principales de la administración de compensaciones

el efecto un grupo de gerentes o de especialistas, el grupo recibe 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, las tareas y las 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 por factores y el sistema de puntos.

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. A continuación, cada puesto se integra 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. Resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al paso que se ignoren aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Un departamento de diseño arquitectónico está integrado por un arquitecto graduado, un pasante y un empleado de limpieza.

Utilizando el método de jerarquización subjetiva, el evaluador conferirá al empleado de limpieza el nivel 1, al pasante el 2 y al arquitecto el 3. No puede reflejar el hecho, empero, de que el puesto de pasante es tres veces más importante que el de empleado de la limpieza, y el de que el puesto del arquitecto.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

Graduación de puestos

La graduación de puestos, o clasificación de puestos, es un método algo más complejo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. Como se explica en la figura 11-4, consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el método anterior, este método garantiza que los empleos 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 los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales 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 estos factores se compara (uno a uno) 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 cinco pasos:

Paso 1: Identificación de los factores esenciales 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 11-5 son los de uso más común. Muchas organizaciones emplean diferentes factores dependiendo del área: gerencial, de ventas, técnicos, secretarial, etc

Paso 2: Determinación de los puestos esenciales Los puestos esenciales son los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo a que recurre la organización. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal

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. <i>Ejemplos:</i> 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. <i>Ejemplo:</i> Aseador 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 de iniciativas limitadas. <i>Ejemplos:</i> Aceitador, verificador de equipos livianos.
IV	El trabajo 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. <i>Ejemplos:</i> Operador de máquina 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. <i>Ejemplos:</i> Operador de máquina II, experto en herramientas.

FIGURA 11-4

Descripciones estandarizadas de puestos en un taller de fresado, para su utilización con el método de graduación de puestos

FACTORES ESENCIALES	PUESTOS ESENCIALES			
	MECÁNICO	OPERADOR DE MONTACARGAS	EMPLEADO DE LIMPIEZA	HERRAMENTISTA C
Responsabilidad	\$ 22 000	\$ 28 000	\$ 12 000	\$ 10 000
Habilidad	40 000	15 000	14 000	18 000
Esfuerzo mental	20 000	8 000	7 000	17 000
Esfuerzo físico	20 000	21 000	25 000	18 000
Condiciones de trabajo	<u>7 000</u>	<u>20 000</u>	<u>18 000</u>	<u>10 000</u>
Total	109 000	93 000	76 000	73 000
Tasa mensual de compensación	\$109 000	\$93 000	\$76 000	\$73 000

FIGURA 11-5

Asignación de salarios para puestos esenciales en un taller de fresado

que estos puestos sean considerados clave por los empleados, y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores esenciales que deben evaluarse.

Paso 3: Adscripción de salarios para puestos esenciales A continuación se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto, como se muestra en la figura 11-5. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

La empresa Jabones y Esencias, S. A., pagaba \$930 000 mensuales a sus montacarguistas a mediados de 1986. Como explica la figura 11-5 esa compensación se descompone en los siguientes factores: \$280 000 por la responsabilidad, \$150 000 por su habilidad, \$80 000 por el esfuerzo mental, \$210 000 por el esfuerzo físico y \$20 000 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, cuando se le compara con otros factores del puesto. Por ejemplo, si se pagan \$150 000 por la habilidad y \$80 000 por el esfuerzo mental, esto significa que la habilidad se considera dos veces (aproximadamente) más importante que el esfuerzo mental. En segundo lugar, la cantidad asignada a cada factor debe reflejar la importancia relativa de cada uno entre los diferentes puestos. Por ejemplo, si la responsabilidad de un herramentista "C" es aproximadamente igual a la mitad de la responsabilidad confiada a un mecánico, la función de responsabilidad recibirá en cada caso una compensación equilibrada (\$100 000 para el herramentista C y \$220 000 para el mecánico).

Paso 4: Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores Una vez que se asignan tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico, esta información se transfiere a una *tabla de comprobación de factores*, como la que se ilustra en la figura 11-6. 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 empleado de limpieza al nivel de \$120 000, para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica a esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto de empleado de limpieza se clasifica en la tabla y se procede a continuación con los factores esenciales de otros puestos.

Paso 5: Evaluación de otros puestos Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, como se muestra en la figura 11-6, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. Para el puesto de encargado de mantenimiento, por ejemplo, el analista de puestos o el comité de evaluación comparan su nivel de responsabilidad con la responsabilidad confiada a los puestos de mecánico, empleado de limpieza, operador de montacargas y herramentista "C". Se decide, subjetivamente, que su nivel de responsabilidad se encuentra entre la del operador de montacargas y la del mecánico. Se le asigna, en consecuencia, un nivel de \$250 000. A continuación es necesario analizar el grado de habilidad que requiere el puesto comparándolo nuevamente con los otros puestos, y continuar los análisis hasta abarcar todos los factores esenciales.

Mediante el uso de este procedimiento, es posible evaluar todos los puestos del departamento de fresado, y posteriormente todos los puestos análogos a ese nivel de toda la organización.

Sistema de puntos

La investigación hecha en muchas empresas modernas ha demostrado que el *sistema de puntos* es el sistema más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como

TASA	RESPONSABILIDAD	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	CONDICIONES DE TRABAJO
\$ 50 000					
49 000					
48 000					
47 000					
46 000					
45 000					
44 000					
43 000					
42 000					
41 000		Mecánico			
40 000					
39 000					
38 000					
37 000					
36 000					
35 000					
34 000					
33 000					
32 000					
31 000					
30 000					
29 000					
28 000	Operador de montacargas				
27 000					
26 000					
25 000				Empleado de limpieza	
24 000					
23 000					
22 000	Mecánico				
21 000					
20 000			Operador de Montacargas Mecánico	Mecánico	Operador de montacargas
19 000					
18 000		Herramientista C		Herramientista C	Empleado de limpieza
17 000			Herramientista C		
16 000					
15 000		Operador de Montacargas			
14 000		Empleado de Limp.			
13 000					
12 000	Empleado de limpieza				
11 000					
10 000	Herramientista C				Herramientista C
9 000					
8 000		Operador de montacargas			
7 000			Empleado de Limp.		Mecánico
6 000					
5 000					
4 000					
3 000					
2 000					
1 000					

FIGURA 11-6

Tabla de comparación de factores para los puestos del departamento de fresado de Jabones y Esencias, S.A.

el método de comparación por factores, utiliza puntos. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que los que permite el método de comparación por factores, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema requiere seis pasos, descritos a continuación:

Paso 1: Determinación de los factores esenciales El sistema de puntos puede utilizarse con los mismos factores que en el método de comparación por factores, pero generalmente profundiza más el análisis al descomponer estos elementos en subfactores.

En la figura 11-7 se muestra, por ejemplo, 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.

FACTORES ESENCIALES	NIVELES			
	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
1. <i>Responsabilidad</i>				
<i>a. Seguridad</i>	25	50	75	100
<i>b. Equipo y materiales</i>	20	40	60	80
<i>c. Ayuda a otros</i>	5	20	35	50
<i>d. Calidad de productos</i>	20	40	60	80
2. <i>Habilidad</i>				
<i>a. Experiencia</i>	45	90	135	180
<i>b. Educación y capacitación</i>	25	50	75	100
3. <i>Esfuerzo</i>				
<i>a. Físico</i>	25	50	75	100
<i>b. Mental</i>	35	70	105	150
4. <i>Condiciones de trabajo</i>				
<i>a. Desagradables</i>	20	40	60	80
<i>b. Riesgosas</i>	20	40	60	80
			Total de puntos	1000

FIGURA 11-7
Sistema matricial de puntos

Paso 2: Determinación de los niveles 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 11-7 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 cada subfactor Con los factores esenciales listados, como ilustra la figura 11-7, y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de pun-

tuación. 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 (con 100 puntos) es dos veces más importante que la ayuda a subordinados y asistentes (con 50 puntos) recibirá en consecuencia un peso doble; un número de puntos dos veces mayor.

Paso 4: Adjudicación de puntos 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 nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno. En aras de la simplicidad, generalmente se señalan diferencias de puntuación entre los niveles, como se hizo en el renglón “ayuda a subordinados y asistentes” en el ejemplo de la figura 11-7.

Ambos enfoques se utilizan dependiendo de la importancia de cada nivel de cada subfactor.

Paso 5: Desarrollo del manual de evaluación A continuación se desarrolla un manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto, como se muestra en la figura 11-8 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 a su nivel.

1. RESPONSABILIDAD

b. *Equipos y materiales* Cada empleado es responsable de la conservación de 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 en orden, y mantener, reparar o modificar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específicas del puesto. La compañía reconoce el hecho de que la responsabilidad por equipos y materiales varía mucho en la organización.

Nivel I. El empleado comunica el funcionamiento defectuoso 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 a su cargo, y es responsable de decidir el tipo, la cantidad y la calidad de los materiales que se emplearán.

FIGURA 11-8

Detalle de un manual de evaluación en el aspecto “Responsabilidad: equipos y materiales”

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. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto con 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, 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 afirma que “es responsable de llevar a cabo mantenimiento preventivo (como efectuar labores de limpieza profunda, aceitado y tensamiento de poleas y cadenas sinfín) y reparaciones menores”. El manual de adjudicación de puntos, ilustrado en la figura 11-8, indica, en el nivel III: “El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores

en el equipo, o corrige fallas menores de los materiales”. 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 para 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.

Variaciones 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 variantes propias. Aunque los nombres y las técnicas pueden mostrar gran variedad, 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 COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS

Todas las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estas últimas, 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 del mercado de nivel gerencial y profesional— no los niveles regionales únicamente, sino también los niveles nacionales.

Uno de los atractivos que consideró el ingeniero Barragán para el establecimiento de su compañía procesadora y enlatadora de comestibles en Fresnillo, Zacatecas, fue la oferta de mano de obra, abundante y barata. Se sorprendió un poco cuando, al revisar los tabuladores propuestos para los puestos de ingenieros especializados en conservación de alimentos, vio que los indicadores que le presentó el departamento de personal se basaban en índices nacionales. Cuando inquirió al respecto, el gerente del departamento de personal le comentó: “Nuestro mercado laboral depende del tipo de vacante que deseamos llenar. Para las labores de nivel más bajo, el mercado de trabajo lo constituye la comunidad local. Para las de nivel intermedio podemos decir que nuestro mercado es el ámbito estatal. En el nivel de ingenieros especializados, debemos considerar que competimos por ellos a nivel nacional”.

Fuentes sobre datos de 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

pueden adolecer de dos limitantes: ser tan generales que cuentan con escasa preparación y especificidad, y producirse con mucho retraso respecto a las necesidades a corto plazo de muchas 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 el proceso genera.

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, de cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, asociaciones de industriales y comerciantes, etc., que convienen en intercambiar información sobre los salarios que cubren a diferentes niveles.

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios, para suplir las deficiencias de información. Debido al costo muy alto que podría tener un estudio de todo un mercado, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos que acaso pueden tener un título idéntico pero difieren en gran medida entre sí.

Interesados en las posibilidades de venta que podría significar una promoción de su producto en una campaña de venta puerta en puerta, los ejecutivos de Utensilios Nova, S.A., efectuaron un vago sondeo sobre los niveles de compensación que recibían las “promotoras” del área metropolitana de una ciudad del norte. Al comparar los resultados que obtuvieron, comprobaron que poseían información sobre ingresos de “promotoras” que trabajaban en el nivel gerencial, en varias casas de bolsa; sobre “promotoras” que fungían como jefas de piso en varios almacenes de departamentos, “promotoras” que voluntariamente recolectaban fondos para la Cruz Roja y recibían una compensación mínima para gastos de transporte. Ninguno de los grupos sobre los que poseían información era comparable a “sus” promotoras...y debieron descartar toda la información y empezar de nuevo.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos que se desea comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías en donde exista el puesto (no necesariamente las compañías deben ser 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 sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES

La determinación del nivel de percepciones 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 que se ilustra en la figura 11-9. En esa figura, 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.

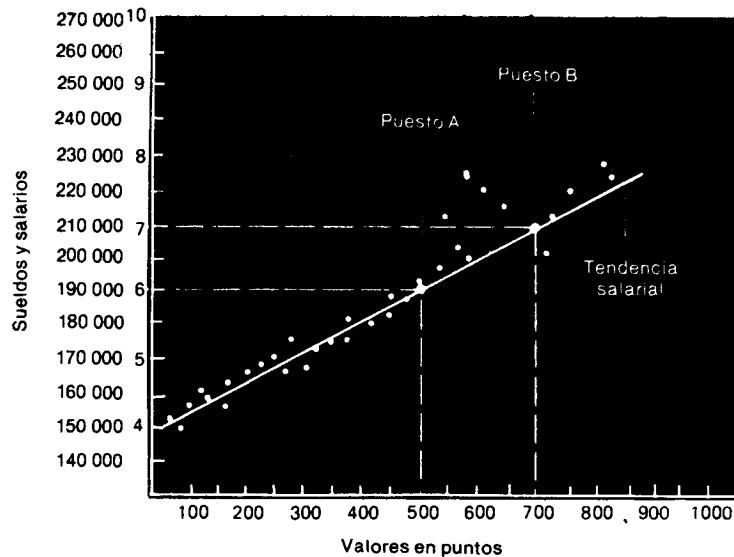


FIGURA 11-9
Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial

La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial *para cada puesto típico*. 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. El puesto A de la figura, por ejemplo, vale 500 puntos y recibe un salario mensual de \$530 000.

Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, mediante la utilización de toda la información que se posea sobre reenumeración de puestos típicos, se *procede a trazar una línea de la tendencia salarial*, que esté tan cerca de tanto 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 la tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación se traza una línea vertical a la línea 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 que comunique ese punto de intersección con la línea de la tendencia salarial, y otra que lo comunique con la escala de valores monetarios, se determina que el nivel apropiado de compensación es de \$610 000 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 complejos problemas. 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, por ejemplo, las clasificaciones se basan en los niveles 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 11-10. 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. Para motivar a un empleado se hace 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.

La línea de la tendencia salarial determinada en la empresa Calzado Croydon, S. A., indica que el salario mensual promedio para el puesto de auxiliar de control de inventarios es de \$2 200 000. Ello implicaría que todos los auxiliares de control de inventarios recibirán esa compensación, aunque se observan diferentes niveles de desempeño. El analista de sueldos y salarios establece una compensación de \$2 400 000 para los empleados de desempeño promedio, una de \$2 300 000 para los empleados de desempeño sobresaliente, y una de \$2 000 000 para los de desempeño inferior.

Con cada revisión de salarios se verificará que la estructura general continúe igual, si no hay cambios en el desempeño.

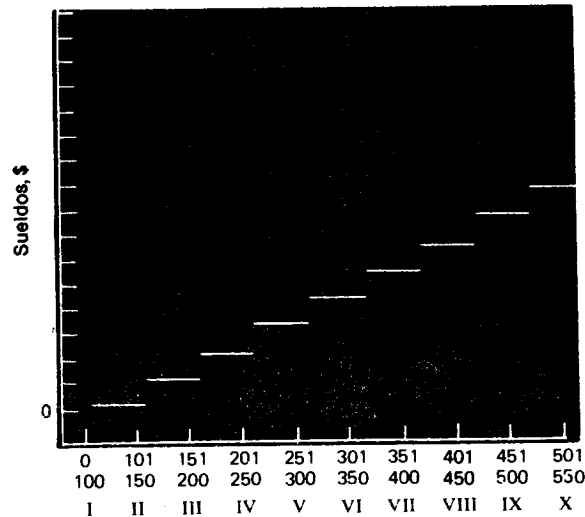


FIGURA 11-10
Efecto de las categorías de puestos en la línea de la tendencia salarial

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación del desempeño ubicarlo a un nivel superior).

DESAFÍOS DEL ÁREA DE COMPENSACIONES

Incluso los métodos más racionales para la determinación de los niveles de pago deben tener en cuenta varios desafíos. Con mucha frecuencia, los analistas de sueldos y salarios deben efectuar ajustes en sus resultados para poder enfrentar estos retos.

Cambios inducidos por la tecnología

En ocasiones, algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Con mucha frecuencia, esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología. Probablemente no haya ejemplos tan claros en esta área como lo ocurrido en el área de la computación. Desde 1965 a la fecha, la demanda de técnicos en computación en prácticamente todos los niveles no ha podido ser colmada. Aunque el número de personas capacitadas en el campo ha crecido en progresión aritmética, la demanda se ha disparado en progresión geométrica. Como la demanda aventajó con mucho a la oferta, las fuerzas del mercado provocaron un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en computación. Las compañías que se han visto en la precisión de contratar analistas, programadores, capturistas, etc., han debido competir en mercados ávidos de contratar al mismo personal.

Presión sindical

Cuando una porción de la fuerza de trabajo —o toda ella— 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. Los estudios comparativos de sueldos y salarios, por ejemplo, pueden indicar que una compensación de \$850 000 mensuales es adecuada para una costurera sin experiencia, pero si el sindicato insiste en exigir una compensación de \$1 000 000, es muy probable que el gerente de personal y los directivos de la empresa prefieran pagar esa suma a tener un área de fricciones que pudieran desencadenar un conflicto.

Productividad

Para poder sobrevivir, las compañías deben obtener utilidades. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y al capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de los 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), la compañía no tiene más remedio para evitar verse obligada a cerrar, 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.

Políticas internas de sueldos y salarios

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como por el deseo de poder 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 recursos humanos selectos. En algunas áreas, finalmente, ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación, en una práctica que los economistas denominan *indexación*.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa y el pensamiento social del siglo XIX y el siglo XX, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Prácticamente todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados y varias prácticas más.

En general la tendencia ha sido hacia 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 inmensa mayoría de las organizaciones; por el contrario, galvanizaron las energías creativas de muchos hombres de empresa, que encontraron soluciones para viejos problemas.

Comete un grave error el especialista en recursos humanos que ve con desconfianza sistemática el avance en la protección de los derechos de los trabajadores. Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento genuinamente social, el gobierno vela, sencillamente, por los derechos de los ciudadanos. Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva. Después de todo, no pocos de los avances logrados por las organizaciones han sido provocados por las respuestas que éstos han dado a los desafíos generados en el sector oficial.

Los ejemplos que es posible proponer para ilustrar casos de avance logrados gracias al estímulo de ciertas disposiciones oficiales son múltiples. Citemos solamente dos de ellos: uno del pasado, y otro de la época contemporánea.

Durante el siglo XIX los ferrocarriles desempeñaron un papel esencial en la vida económica de las naciones. En México, por ejemplo, se tendieron vías férreas desde mediados del siglo. Las locomotoras se alimentaban a mano, mediante montañas de carbón que consumían la caldera, y los hombres enfermaban por la temperatura excesiva, el trabajo y las densas nubes de humo. Se emitieron disposiciones al respecto, y pocos años después se contaba con locomotoras que funcionaban con coque y con diesel, a principios de siglo. El procedimiento de enganchar y desenganchar vagones era peligroso en sumo grado. Los gobiernos de la época reaccionaron a ciertas prácticas especialmente arriesgadas, y los ferrocarriles perfeccionaron sistemas especiales para enganchar y desenganchar los furgones.

En nuestros días, son cada vez más los países que conceden un largo periodo de ausencia con goce de sueldo a las empleadas que van a dar a luz o acaban de tener un hijo. Los críticos de la medida predijeron que conduciría a escasez crítica de mano de obra femenina; en realidad, ha surgido toda una nueva área de servicios en la que empresas especializadas en el suministro de personal durante periodos cortos se encargan de suplir la ausencia de las empleadas en gestación o que acaban de dar a luz. Se genera un número adicional de puestos de trabajo y se garantiza a las empleadas el disfrute de su derecho.

SUMARIO

Si se administra adecuadamente, 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 concluidos pueden conducir a altas tasas de rotación, ausentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Para que la compensación sea apropiada debe estar bien equilibrada en los niveles interno y externo. Mediante las técnicas de evaluación de puestos se determina el valor relativo de cada uno de los puestos, asegurando así que exista equilibrio en el nivel interno. Se emplean a continuación estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio 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.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Curvas de madurez	Promoción por méritos
Estudios comparativos de sueldos y salarios	Puestos clave o representativos
Evaluaciones de puestos	Sistema de puntos
Jerarquización de puestos	Tasas salariales del mercado
Métodos de comparación de factores	Utilidades
Participación de utilidades	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. En una empresa pequeña, de treinta empleados, se han establecido cuatro niveles de compensación con intervalos de \$50 000 entre cada uno. A medida que han aumentado la inflación y el costo de la vida, se han concedido incrementos que han mantenido los intervalos de \$50 000. ¿Puede conducir a problemas esta práctica? ¿Cómo deberían —en su caso— variar los intervalos?
2. ¿Por qué es necesaria la información proveniente del análisis de puestos (presentada en el capítulo 4) para proceder a las evaluaciones de puestos?
3. Suponga que usted identifica la tendencia clara en el mercado a otorgar compensaciones muy superiores a los encargados de compras industriales. Los compradores de su organización perciben actualmente 2/3 del ingreso común, pero ajustar tal ingreso alteraría a los niveles jerárquicos de toda la organización. ¿Qué medidas recomendaría usted?
4. ¿Qué incentivos financieros sugeriría usted conceder a un grupo de topógrafos que colabora en el trazo y la construcción de carreteras? ¿Qué parámetros establecería usted? ¿Sería conveniente establecer una prima por el número de metros que avanzara su labor mensualmente?

CASO DE ESTUDIO

Estructura de compensaciones en Ingeniería y Diseño Industrial, S. A.

La empresa Ingeniería y Diseño Industrial ha mantenido una inalterable política de estudiar con profundidad su estructura de compensaciones de manera periódica, para mantener tanto la homogeneidad interna como un nivel salarial de acuerdo con el mercado.

Hasta hace dos años, cuando se recibía un pedido de producción de una pieza industrial el departamento de diseño procedía a dibujar la pieza con los métodos tradicionales, hasta obtener trazos y especificaciones completas que pasaban al área de producción. Se alcanzaba una producción promedio de 20 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 saltó a 600 piezas mensuales, considerablemente más de los que necesita la empresa. El departamento de diseño (antes compuesto por ocho ingenieros y tres secretarías) ha debido perder dos de sus secretarías, y se ha notificado a Eugenio Cadavid, gerente del área, que hay planes para utilizar a tres de sus ingenieros en otras funciones. Desde la instalación del nuevo equipo se suspendió el pago del bono anterior, 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 pensara que es solamente el equipo 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 cuatro ingenieros que van a trabajar con él?
3. ¿Como 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. Actualmente nadie debe quedarse después de las 5:30 p.m., y nadie cobra horas extra.
¿Es legítimo ese factor para solicitar una compensación? ¿Cómo enfrentaría usted la situación?

CASO DE ESTUDIO

Racionalización de la compensación en Ingenieros del Darién

Durante muchos años Colombia y Panamá han estado separadas 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 ha convencido a las autoridades de ambos países de la posibilidad de lograr el proyecto. Las autoridades de los dos países han convenido en contratar un número igual de trabajadores panameños y de trabajadores colombianos. Han convenido también en que las compensaciones serán iguales para ambas nacionalidades. Han surgido diferencias, sin embargo, respecto a los niveles de compensación que serán más adecuados, y los gobiernos de los dos países han acudido a su compañía, que asesora a sus clientes en el campo de las compensaciones.

Se contempla la contratación de un total de 1 000 personas, distribuidos 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
<hr/> 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. Tenga en cuenta los costos de su investigación (no exceda el nivel de 20 mil dólares en gastos) ni exceda tampoco un límite máximo de tres meses para su programación.

Para que el cambio sea permanente, debe apoyarse en un sub-sistema... de incentivos que sea adecuado.

DAVID P. SWINHEART en "A Guide to More Productive Team Incentive Programs", Personnel Journal, July 1986, p. 112.

La investigación indica que la mayor parte de las compañías que instituyeron la participación de utilidades recibieron algunos o todos los incrementos en productividad que se habían propuesto lograr.

TIMOTHY L. ROSS, RUTH ANN ROSS y LARRY HATCHER en "The Multiple Benefits of Gainsharing", Personnel Journal, October 1986, p. 19.

CAPÍTULO

12

INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* las diferencias principales entre incentivos y participación de utilidades.
- 2 *Explicar* las razones que están llevando a una rápida popularización del uso de incentivos y participación en las utilidades.
- 3 *Discutir* los aspectos más importantes para el desarrollo de incentivos y participación en las utilidades.
- 4 *Describir* los principales tipos de incentivos.
- 5 *Explicar* cuáles son los factores clave en los incentivos de los ejecutivos.
- 6 *Diferenciar* entre los enfoques de participación de utilidades que pueden ser controlados por los empleados y los que dependen del entorno externo.

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que estimulan logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden sobre bases individuales. A muchos trabajadores agrícolas se les compensa dependiendo del peso total que cosechen, por ejemplo.

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. Por lo común, la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica 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 sistemas de participación en las utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dada la circunstancia de que la mayoría de los empleados reciben 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, cientos de 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 empresa común el integrante de la organización confirma que tiene que trabajar junto con los demás miembros del equipo, pues la cooperación se torna 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 compensación de la organización pueden *disminuir*, gracias al incremento en los niveles de productividad.

En los yacimientos carboníferos del norte de Colombia la compañía *Mejores Combustibles* ha experimentado desde hace muchos años una situación prácticamente inmutable en lo que respecta a productividad. A pesar de haber dotado a varios de sus departamentos de extracción con equipo muy moderno y a pesar de que la compañía ofrece sueldos y salarios que son realmente excepcionales a nivel de la región, el número de toneladas de carbón que se extrae mantiene una relación fija respecto al número de empleados y obreros.

En una reunión de los ejecutivos de la empresa el director de personal, Lic. Ramón Sierra, presentó la idea de establecer un incentivo sobre el número de toneladas de carbón que extrajera cada cuadrilla de trabajo. La idea encontró fuerte oposición, pues los veteranos de la empresa consideraron que "el bono sólo cubrirá la producción que ya estamos obteniendo. Como la producción no va a aumentar, sólo vamos a imponer un costo adicional a la empresa". La iniciativa del lic. Sierra fue provisionalmente aprobada, por un estrecho margen. Dos meses más tarde la predicción general de los opositores al lic. Sierra se había cumplido; la producción aumentó solamente en 4.5% para

para toda la empresa. Para el equipo de trabajo que logró el incremento, sin embargo, el logro equivale a un incremento de 19% en sus ingresos mensuales, estímulo suficiente para redoblar sus esfuerzos. La producción se incrementó un 2.4% adicional en el grupo de trabajo que recibió el incentivo, y su ejemplo empezó a cundir entre otras cuadrillas de *Mejores Combustibles*.

En el capítulo anterior. "Administración de las Compensaciones", estudiamos la manera en que se determinana niveles de compensación equivalentes, tanto a nivel interno como a nivel del mercado. En este capítulo exploramos los vínculos entre compensación y desempeño mediante los sistemas de incentivos y participación en las utilidades. Los capítulos subsiguientes estudian otras áreas, como la de prestación de servicios a los empleados.

ENTORNO DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES

Los sistemas de incentivos y de 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 los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Azulejos y Cromados, S. A., distribuye y vende dispositivos para baños de lujo en el sur de Chile. El público dispone de varias alternativas de menor costo, pero en general se acepta la noción de que *Azulejos y Cromados* mantiene los mejores niveles de calidad en todo el mercado.

Durante el auge económico de la región la empresa estableció un sistema de incentivos que le permitió mantener una fuerza de trabajo excepcionalmente bien pagada y bien motivada. Hace dos años, sin embargo, que se experimenta un descenso en el ritmo de la economía local. Al paso que las demás empresas han debido despedir personal, *Azulejos y Cromados* sencillamente ha disminuido sus compensaciones. Este sacrificio ha permitido mantener el pleno empleo del personal de la empresa. Los indicadores económicos anuncian un nuevo auge en el plazo de dos meses. Al paso que las demás empresas van a empezar el proceso de contratar y capacitar, *Azulejos y Cromados* se encuentra totalmente "en posición de batalla".

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 determinado que es preciso considerar *antes* de seleccionar una política. El especialista en recursos humanos 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. Estos temas se consideran y se sintetizan en la figura 12-1, y se analizan a lo largo del capítulo.

Propósito de la compensación no tradicional

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados, y no por su antigüedad o por el número de horas que haya 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

TEMA	CONSIDERACIONES BÁSICAS
Propósito de la compensación no tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se está considerando un paquete de compensaciones no tradicional? • ¿Qué objetivos se persiguen?
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué personas se dirige?
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué ocasiones se aplicará esta compensación?
Niveles financieros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se determinará quién tiene derecho a esta compensación? • ¿En qué cuantía?
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo y quién administrará el programa? • ¿Qué costos implica?

FIGURA 12-1

Consideraciones básicas para el diseño de políticas de incentivos y de participación de utilidades.

que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera 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 reforzar esa conducta. 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 se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces. Como ha observado el economista Lester Thurow (En Productivity Pay, Newsweek, May 3, 1982):

Cuando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o para tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad. En el nivel del trabajador individual, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. El efecto de la productividad incrementada es, de hecho, negativa. La empresa necesita mano de obra.

Las altas tasas de crecimiento de la productividad de los japoneses pueden deberse a sus sistema de incentivos, que alienta al sector obrero a interesarse de modo directo en el incremento de la productividad.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño. 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 prácticamente todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la política de establecer claramente los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

Los resultados financieros del año pasado han producido gran preocupación al señor Gaviria Lozano, gerente de una planta productora de jabones con sede en Honduras. Ha prometido una serie de incentivos financieros que se daran al final del año, "si todos ponen de su parte para mejorar". Al término del año, los resultados de la empresa sólo son ligeramente mejores que el año pasado, pero varios de los supervisores de línea consideran que están en su derecho al reclamar bonos sustanciales... aunque para ello cada uno aduce razones diferentes. La situación está derivando hacia un cuadro de conflicto agudo con gran rapidez.

Extensión 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 el sentido que se tenga 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 de la misma institución; quizá se opte por dar a los primeros un incentivo dependiente 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, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando 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 recursos humanos deben definir la participación y la 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.

Niveles financieros

Los planes de compensación no tradicionales también deben 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 nos conduzcan a confusión o a diferentes 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 que instaure la empresa 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.

En seguros *La Provisora*, especializada en el ramo de venta de pólizas de seguros de vida, cada cliente debe renovar su póliza en periodos regulares de doce meses. El número de los clientes que deciden no renovar su póliza ha ido en continuo incremento, y el gerente de ventas de la empresa ha puesto en práctica un sistema de incentivos que estimule la recuperación de esas valiosas pólizas. Junto con el gerente de recursos humanos, Felipe Alvar, han determinado la siguiente política: "Todo vendedor que consiga la renovación de una póliza de seguros de vida recibirá una compensación de 15% adicional sobre esa venta. El pago correspondiente se hará en un plazo no superior a diez días hábiles después de recibir el cheque correspondiente a la renovación".

Administración

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. En el caso de muchos empleos, es posible que se encuentre que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costoso, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores, con los inconvenientes naturales de ello. 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 de que la administración de la empresa varíe la norma más adelante y la situación conduzca a que los trabajadores laboren de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir a que el grupo de trabajo ejerza presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Entre las cuestiones que es necesario resolver respecto a la administración de un sistema de incentivos se cuentan la de determinar, cómo se obtendrá 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 proceder al diseño de 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.

LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presenta a continuación.

Incentivos sobre unidades de producción

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 cosechador puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga; por ejemplo, cierto pago adicional para los casos en que recolecte más de 10 toneladas diarias, y un bono especial si llega a 15. Este sistema permite la medición de muchos ángulos; por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cuatro horas.

Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. Ello impide la continuación de ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y negación de ciertos derechos a los trabajadores.

El pago de un incentivo 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.

Un problema de gran relevancia, es finalmente, la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas muy difícilmente mensurables como unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, son casos elocuentes. 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 sistema.

Bonos sobre producción

Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo estándar para reemplazar un sistema de transmisión en un automóvil es de cuatro horas, y el mecánico consigue terminar el trabajo en tres horas, el mecánico recibe una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos sobre producción, mejorando la compensación que reciben 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.

Las tejedoras de Tejidos Catalanes reciben una compensación básica por cada día de trabajo. Cuando cada una de ellas excede la marca de cuarenta metros de tela tejida durante el día, la empresa reconoce un incentivo adicional por cada metro extra. Si la operaria excede la marca de los sesenta metros el incentivo se dobla. La gerencia ha instruido a los supervisores, sin embargo, para que no se permita la producción de más de cien metros diarios de tela, dado el excesivo desgaste físico de las operarias que lleven a cabo una tarea tan pesada.

Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda. En algunos campos, como la venta de bienes raíces, los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de necesidad primaria, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez

En los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es

el cambio para continuar progresando. 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. Los empleados 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 12-2. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar los ingresos que obtienen.

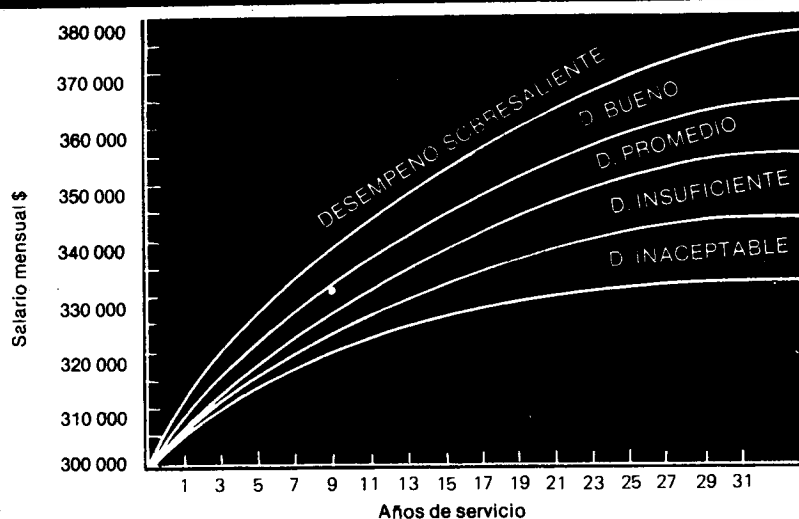


FIGURA 12-2

Curvas de madurez para profesionales con diferentes niveles de desempeño

Aumentos por méritos

Probablemente, el incentivo más difundido sea el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por mérito 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 se deciden por parte del 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 a un estándar específico y pueden estar 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 el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyan el incentivo de lograr un desempeño notable.

Una compleja serie de fenómenos económicos ha conducido a economías hiperinflacionarias en América Latina. Las tasas de inflación exceden en muchos casos el nivel de 40 o 50% anual; varios países han experimentado inflaciones de niveles superiores a 1 000% anual. Un resultado de este fenómeno ha sido la práctica de muchas empresas latinoamericanas de conceder aumentos basados principalmente en los niveles inflacionarios y no en el desempeño de cada persona. Los niveles de satisfacción pueden deteriorarse peligrosamente, cuando esta práctica se generaliza.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan severamente, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos 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 solamente a algunos de los trabajadores que muestran buen desempeño, especialmente si la práctica es interpretada como señal de favoritismo.

Compensación por conocimientos especializados

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Impresora Universal decidió importar tres nuevas unidades de offset para sus talleres de Maracaibo, Venezuela. Los equipos, importados de la ciudad de Turín, constituyen una considerable inversión. Fueron ensamblados y operados, al llegar a Venezuela, por el señor Franco, un técnico italiano que tenía experiencia en este tipo de maquinaria. En el curso de la labor diaria uno de los operarios locales, Guillermo Arango, ha empezado a familiarizarse con la estructura de las máquinas, la técnica para darles mantenimiento y hasta la lectura de algunos diagramas bastante avanzados. Durante la reciente enfermedad del señor Franco, Guillermo, mantuvo el equipo en operación y ayudó a detectar una falla en uno de ellos. La empresa ha establecido un incentivo para Guillermo y para los demás operarios que decidan adquirir un conocimiento más completo de estos equipos.

Nótese 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 de nivel de calificación más alto puede subir el nivel de 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 ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

Incentivos no financieros

Por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Los incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento

de méritos, en el curso de las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados, e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. 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 monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales, o dirigidos a un objetivo específico.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. En la forma en que se comenta más extensamente en capítulos subsiguientes, es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, las campañas para dotar de pólizas de salud al personal de la compañía, incluyendo en ellas a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos de estudios a nivel de preparatoria o de universidad para los empleados mismos o para los empleados con hijos en edades escolares puede resultar en un poderoso incentivo.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos (véase el capítulo 4), como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden también considerarse como 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.

Incentivos a ejecutivos

Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los 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 conducir a reducciones en la calidad de la producción y a reducciones en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. En este sentido, es muy deficiente la conclusión a que ha llegado en este sentido un informe de la compañía consultora Towers, Perrin, Froster and Crosby (en *Playing for Divisional Executive Performance*, New York, 1985):

La conclusión es sencilla. Al intentar llevar a su nivel máximo las utilidades actuales se encuentran formas muy numerosas de lograr ese objetivo. Algunas de ellas, sin embargo, pueden ser peligrosas para la salud de la corporación. Al enfrentar los resultados a corto plazo, la mayor parte de las compañías empiezan a tomar acciones similares a éstas:

- Reducen el monto de sus incentivos a corto plazo, o disminuyen el grado en el cual los incentivos corresponden a cambios en las utilidades a corto plazo.
- Incrementan los programas de incentivos a largo término; 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 término y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incenti-

vos en metálico, para hacer frente a las necesidades que les plantea una familia joven. Los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen más los incentivos recibidos 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 algunos casos se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado.

Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, al nivel del mercado, o a un nivel superior que el del mercado. En estas variantes, el ejecutivo tiene 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. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos, sin embargo, consiste en su relación con el desempeño de la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros de la organización dejan de ser planes de incentivos. Muchos planes de incentivos han recibido agudas críticas, cuando se cubren los pagos contemplados en ellos a pesar de que la organización entre en una etapa de declinación o a pesar de que disminuya el valor de las acciones de la empresa.

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 los tenedores de sus acciones. Al respecto, se ha observado que:

- Los nuevos sistemas de compensación se están cimentando en evaluaciones del desempeño que incentivarán permanentemente a los ejecutivos para que obtengan beneficios a largo plazo para 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 tenedores 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 clave de la organización 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 de la organización. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado, a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo, o a otros indicadores.

Los sistemas de incentivos basados en opción diferida a opciones conceden a los ejecutivos papeles de propiedad sobre acciones de la empresa de manera gradual. No sólo se genera de esa manera un incentivo para que el ejecutivo permanezca vinculado a la empresa, sino que su valor y su monto dependen de las acciones del ejecutivo en pro de la organización.

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 exponencial, y aproximadamente tres de cada cuatro planes de incentivos instaurados durante la última década siguieron este lineamiento. El rápido desarrollo del sistema obedece a 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, 80% de las compañías de varias áreas han 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 del hecho de que los diferentes sistemas de participación de utilidades deben acoplarse a las diversas características de grupos y organizaciones de carácter específico, 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

Posiblemente, el plan más extremo de participación de utilidades sea el de convertir a la organización en una 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 PEPAS (Plan de los empleados para adquirir acciones). Aunque puede adoptar varias variantes, constituye un canal para la adquisiciones de acciones de la empresa por parte de los empleados, en última instancia. Las acciones se "venden" a los empleados, y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden, sencillamente, comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, que pueden recibir el común denominador de ser "financiamiento creativo":

- 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 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 aprietos financieros.

Es posible que en el curso de los próximos años veamos más y más programas de participación en las utilidades y de extensión de la propiedad de la empresa a los empleados. Las posibilidades de ese enfoque son muy amplias.

La empresa *A Paz y Salvo* se fundó con capital nacional reducido. Opera en el área de financiamiento a corto plazo y expedición de tarjetas de crédito. A pesar de que ha obtenido una serie de ventajas competitivas, ha enfrentado una competencia muy considerable por parte de consorcios internacionales con más recursos.

Una de las maneras de enfrentar la competencia ha consistido en transferir a los empleados una porción considerable de la propiedad de *A Paz y Salvo*. El nivel de satisfacción y motivación ha subido mucho, los empleados muestran un considerable nivel de lealtad a la empresa que poseen y se muestran muy poco inclinados a aceptar oferta de trabajo por parte de otras empresas. Cuando la empresa *Puertas Abiertas* hizo una oferta de trabajo a varios analistas de crédito de *A Paz y Salvo*, sólo uno de ellos —una persona que por haber llegado recientemente a la compañía no había adquirido ninguna propiedad sobre ella— aceptó la oferta.

No todos los programas de PEPAS logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, la técnica puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no considera redituable. Aún en estos casos, sin embargo, la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.

El mercado internacional del caucho se redujo considerablemente para América Latina a causa de la competencia de los países del Sudeste Asiático y a causa de la aparición de varios productos sintéticos que reemplazan la goma natural. El consorcio llantero *Spiratex* ha efectuado una serie de inversiones masivas en Brasil, pero los altos directivos optan por un plan de recuperación de inversiones a cuatro años. Durante ese lapso, muchos empleados brasileños de la compañía han adquirido acciones y se han preparado para el momento en que la empresa pase totalmente a manos brasileñas.

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 a 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 determinados niveles.

Hace cinco años se formó en las afueras de la ciudad de Lima, capital de Perú, una empresa que se dedica a recuperar materias primas de los vertederos locales. Los operarios recuperan objetos como cartón, vidrio y diferentes metales. Debido a una circunstancia especial de los mercados internacionales, los objetos a base de cobre y aluminio han experimentado una considerable alza, que no va a durar mucho tiempo. La empresa ha hecho una serie de contactos que le permiten vender cobre y aluminio a precios superiores a los normales, y ha ofrecido a los operarios de distintas zonas un bono especial si cada cuadrilla de trabajo consigue superar la marca de 33 toneladas mensuales de objetos a base de los dos metales.

PLANES DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES

Los *planes de participación de utilidades* permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores de la empresa. La efectividad de estos planes se puede ver reducida por el hecho de que las ganancias de la empresa 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 cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados quieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías reducen aún más 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 el incentivo solo se recibirá mucho después. Cuando estos planes se aplican bien, sin embargo, pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía.

Una forma de mantener muy clara la perspectiva de la situación económica de la empresa *Pastas Alimenticias* —y de reforzar el efecto motivador de los planes de participación de utilidades— ha sido la emisión frecuente de estadísticas sobre ventas y cobros, así como sobre la cantidad que cada empleado ha devengado por concepto de participación en las utilidades (este último dato es privado, y aparece en el talón de la nómina de cada empleado). Los pagos se han estado efectuando bimensualmente y la empresa ha estado obteniendo buenos resultados.

Planes de 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 incentivar 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 sea el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica, como explica la figura 12-3.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía, por ejemplo. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

Existen planes similares al plan 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 que el empleado sólo puede controlar de manera muy indirecta (Los márgenes de utilidad). La figura 12-3 presenta una síntesis de estas diferencias, que se comentan también en los párrafos siguientes.

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare se concentran en primer lugar en la reducción de costos y promueven la participación activa de los empleados a través de varios enfoques. Improshare, por ejemplo, se concentra en la reducción de 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

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
OBJETIVO	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad.	Disminuir costos laborales, disminuir costos materiales.	Reducción de las horas de trabajo.
INICIACIÓN	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 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 los empleados que contribuyen a la reducción del número de horas necesario para producir determinado producto.

FIGURA 12-3
Comparación de planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos.

adoptarse como forma permanente de compensación. Los planes Rucker e Improshare se inician con más frecuencia en iniciativas de la administración. A pesar de que estos planes pueden ser muy efectivos en las compañías destinadas a proporcionar servicios, por lo común son más eficaces en las empresas de manufacturas. El plan Scanlon generalmente cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Por lo general, los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

Las figuras 12-4, 12-5 y 12-6, ilustran las fórmulas de compensación utilizadas generalmente en cada uno de estos planes. Los pagos efectuados en el sistema Scanlon se basan en una reducción de la relación histórica entre costos y ventas, con ajustes para cambios en los inventarios.

En una compañía de manufactura ubicada en Venezuela, los costos han guardado históricamente una relación de 45% respecto al ingreso por ventas. Se han conseguido reducciones en los costos, que establecen una relación de 42% respecto al ingreso por ventas. El ahorro de 3% resultante se comparte entre la compañía y el personal. La porción correspondiente al personal se paga mensualmente. Reservando una parte para cubrir los meses de altos costos operativos. Un bono pagado al final de año cubre las diferencias.

Relación básica	=	$\frac{\text{costos históricos de nómina}}{\text{valor histórico de la producción}} = \frac{\$450\,000}{\$1\,000.00} = 0.45$
Relación actual	=	$\frac{\text{costos actuales de nómina}}{\text{valor actual de la producción}} = \frac{\$504\,000}{\$1\,200\,000} = 0.42$
Costos laborales contemplados	=	relación histórica básica \times valor actual de la producción = $0.45 \times \$1\,200\,000 = \$540\,000$
Determinación del monto del bono	=	Costos laborales contemplados $-$ costos actuales de nómina = $\$540\,000 - \$504\,000 = \$36$
Disponibilidad de bonos mensuales	=	monto del bono $-$ reservas para déficit mensuales = $\$36\,000 - \$12\,000 = \$24\,000$
Razón de pago de bonos	=	$\frac{\text{fondo disponible}}{\text{costos anuales de nómina}} = \frac{\$24\,000}{\$504\,000} = 0.0476$
Bono individual	=	razón de pago de bonos \times salario mensual individual = $0.476 \times \$2\,500 = \119.00

Figura 12-4. Esquema de cómputo para un plan Scanlon de reducción de costos

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 para cambios en los inventarios. Este plan, empero, también incorpora los ahorros logrados en equipos y materiales.

Base anual de valor añadido	=	(Ventas netas + incrementos de inventario) — (materiales y equipo)	=	(\$1 000 000 + \$100 000) — (\$400 000 + \$100 000) = \$600 000
Parámetro básico del plan Rucker	=	$\frac{\text{Costos de nómina del periodo básico}}{\text{valor añadido de la base anual}}$	=	$\frac{480\ 000}{600\ 000} = 0.80$
Valor añadido en el año en curso	=	(\$1 100 000 + \$150 000) — (\$425 000 + \$125 000)	=	\$700 000
Parámetro Rucker actual	=	$\frac{\text{Costos actuales de nómina}}{\text{valor añadido actual}}$	=	$\frac{\$525\ 000}{\$700\ 000} = 0.75$
Cálculo del bono en el plan Rucker	=	$\frac{\text{parámetro básico del plan Rucker}}{\text{parámetro Rucker actual}} \times \text{valor añadido actual}$		
Disponibilidad para bonos mensuales	=	$\frac{\text{cálculo del bono en el plan Rucker}}{\text{reservas para déficit y de capital}}$	=	\$35 000 — \$14 000 = \$21 000
Razón de pago de bonos	=	$\frac{\text{Bono disponible}}{\text{costos actuales de nómina}}$	=	$\frac{\$21\ 000}{\$525\ 000} = 0.04$
Bono individual	=	$\frac{\text{razón de pago de bono}}{\text{razón de pago de bono}} \times \text{salario individual mensual}$	=	$0.04 \times \$2\ 500 = \100

Figura 12-5. Esquema de cómputo para un plan Rucker de reducción de costos

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.

Concluamos nuestra presentación de estos planes de reducción de costos con un par de consideraciones generales. Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse adecuadamente, quizás, como una expresión de la filosofía de la gerencia, de una gerencia que destaca las sugerencias de los empleados y que las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación de los empleados, así como su interés. 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 arte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Al respecto, los economistas Sar. 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 la de 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” participantes, aunque sin permitir tomar decisiones finales (Citado de “Worker Participation an Productivity Change” Monthly Labor Review, September 1984).

$$\text{Periodo base: horas de producción para cada unidad} = \frac{50 \text{ operarios} \times 40 \text{ horas semanales}}{5\,000 \text{ unidades producidas}} = \frac{2\,000 \text{ horas}}{5\,000 \text{ unidades}} = 0.4 \text{ horas/unidad}$$

$$\begin{aligned} \text{Factor base de productividad} &= \frac{\text{producción total} + \text{horas no productivas}}{\text{total de horas de producción}} \\ &= \frac{2\,000 + (25 \text{ empleados de otras áreas} \times 40)}{2\,000} = \frac{3\,000}{2\,000} = 1.5 \end{aligned}$$

$$\text{Periodo anual de horas de producción por unidad} = \frac{60 \text{ empleados} \times 40 \text{ horas semanales}}{7\,500 \text{ unidades producidas}} = \frac{2\,400}{7\,500} = 0.32$$

$$\begin{aligned} \text{Factor actual de productividad} &= \frac{\text{producción total} + \text{horas no productivas}}{\text{total de horas de producción}} \\ &= \frac{2\,400 + (25 \text{ horas no productivas} \times 40)}{3\,400} = \frac{3\,400}{2\,400} = 1.4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Horas ahorradas} &= \text{factor base de productividad} \times \text{unidades de producción actual} - \text{factor actual de productividad} \times \text{unidades de producción actuales} \\ &= (7\,500 \times 1.5) - (7\,500 \times 1.4) = 750 \end{aligned}$$

$$\text{Participación por empleado en horas ahorradas} = \frac{0.5 (\text{horas ahorradas})}{\text{horas reales}} = \frac{0.5 (750)}{2\,400} = \frac{375}{2\,400} = 15.6\%$$

$$\begin{aligned} \text{Bono por empleado} &= \text{salario o sueldo} \times \text{participación de horas ahorradas por empleado} \\ &= \$2\,500 \times 15.6 = \$390 \end{aligned}$$

FIGURA 12-6

Esquema de cómputo para un plan Improshare de reducción de costos.

Las diversas técnicas con las que el departamento de recursos humanos puede colaborar a la participación de los empleados en la organización se analizan en la siguiente sección de esta obra, relaciones con los empleados. Antes de hacerlo, sin embargo, en el siguiente capítulo consideraremos los distintos servicios y beneficios al personal, dado que la compensación comprende más que sueldos, salarios y bonos. En la renumeración moderna se incluye una gama creciente de diferentes servicios.

SUMARIO

Los incentivos y los planes de participación de utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general, los incentivos vinculan el desempeño individual con los pagos adicionales, en tanto los programas de participación de utilidades por lo general cubren a determinados grupos de empleados. Estas técnicas de compensación no tradicional han adquirido difusión en años recientes como técnicas 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 el 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.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Aumentos por méritos	Plan Scanlon
Bonos de producción	Planes de participación de utilidades
Curvas de madurez	Planes de participación en la producción
Incentivos no monetarios	Sistemas de compensación por conocimientos especializados
Incentivos por unidades de compensación	Sistemas de incentivos de opción a adquisición de acciones
Parámetros de compensación	Sistemas de incentivos vinculados a indicadores de la empresa
Participación de utilidades	
Plan de Improshare	
Plan Rucker	

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. ¿En qué forma afectan estos programas la seguridad en el empleo? ¿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. En muchas áreas de América Latina la opinión tradicional de las personas que dirigen empresas tiende a ser de conservar la mayor cuota posible de poder. ¿Estima usted conveniente que se comparta la autoridad real de la empresa con los empleados? ¿Es realista someter a votación varios de los programas de incentivos?
8. Los incentivos de tipo ejecutivo tienen en cuenta una amplia gama de factores ¿Cuáles son los más importantes, en su opinión?

CASO DE ESTUDIO**Plan de incentivos para ejecutivos de Melo-Ritmos, S.A.**

El señor Rafael Villalobos ha sido propietario y gerente general de la empresa disquera Melo-Ritmos, ubicada en la ciudad de Bogotá, desde 1982. Con frecuencia, el señor Villalobos afirma que su filosofía se basa, en compensar a su personal en razón de lo que logran y no en razón del número de horas que laboran. Esta filosofía se refleja en varios de los planes de incentivos que el señor Villalobos ha diseñado por sí mismo. Ha contratado un equipo de consultores para recibir comentarios sobre su paquete de compensaciones y recibir recomendaciones. Usted forma parte de este equipo.

A fin de ayudar a sus consultores, el señor Villalobos ha descrito las características principales de cada programa de incentivos, de la manera siguiente:

- A. Los ejecutivos de la empresa no poseen acciones de la empresa. A pesar de ese hecho, reciben mil dólares por cada dólar de incremento en el valor de las acciones de la empresa respecto al año anterior.
 - B. Por cada incremento en ventas de 10% todos los obreros disfrutan de un día de vacaciones pagado. Tienen la opción de trabajar ese día y recibir compensación doble por su trabajo.
 - C. A los obreros se les paga 18 centavos por cada disco que imprimen, y se les paga 3 centavos por cada disco que empaquen.
 - D. El personal de ventas recibe un bono de 50 dólares en su cuenta de ahorros cada vez que un cliente nuevo empieza a distribuir los discos de la empresa.
1. ¿Qué problemas considera usted que puede tener el incentivo: a) de los ejecutivos; b) de los obreros; c) del personal de producción; d) del personal de ventas?
 2. ¿Qué recomendaciones haría usted en cada caso?

CASO DE ESTUDIO**Estudio de la compensación en Tabacalera Veracruz**

Un alto porcentaje de los cigarrillos que procesa la Compañía Tabacalera Clásica no llegaba nunca a los consumidores, debido a problemas en el corte de las hojas de tabaco; generalmente, un trozo de tabaco demasiado grande rasga el papel e inutiliza el cigarrillo. Durante años se había buscado la solución al problema mediante la utilización de cortadoras de tabaco y mediante máquinas picadoras de alta calidad, pero seguían obteniéndose trozos demasiado grandes, o excesivamente pequeños, lo cual tampoco es aceptable para el departamento de control de calidad. El departamento de personal sugirió la formación de mesas redondas para estudiar la solución del problema.

Tras varias sesiones de análisis, un equipo de empleados ha encontrado una manera de ahorrar costos. Anteriormente, se desechaban los cigarrillos que no cumplían las normas de calidad. Ahora, mediante un sencillo proceso de centrifugado, se logra recuperar la valiosa picadura, separándola del papel y del filtro. La empresa ha mantenido históricamente una relación de 36% entre sus costos y los ingresos por ventas, y gracias a esta medida se ha conseguido una nueva relación de 34% entre ambos indicadores.

La empresa ha decidido iniciar un plan de compensaciones para el personal que participa directamente del proceso de producción, y se le ha solicitado a usted que presente alternativas basadas en un plan o planes específicos.

- 1.** Describa las ventajas y desventajas de utilizar un plan Scanlon para la Tabacalera Veracruz. Elabore un esquema de cómputo que permita determinar el bono de cada trabajador de acuerdo con un plan Scanlon.
- 2.** Describa las ventajas y desventajas de utilizar un plan Rucker de reducción de costos para esta empresa. Elabore un esquema de cómputo que permita determinar el bono de cada trabajador de acuerdo con un plan Rucker.
- 3.** Describa las ventajas y desventajas de utilizar un plan Improshare de reducción de costos para esa empresa. Elabore un esquema de cómputo que permita determinar el bono de cada trabajador de acuerdo con un plan Improshare.
- 4.** Explique cuál de las tres opciones adoptaría usted y sus razones para ello.

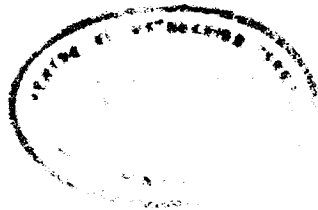
CAPÍTULO

13

Lo que se denominaba en el pasado un “ingreso tangencial” se ha convertido en la actualidad en un componente significativo y costoso del paquete total de compensaciones.

MARIE WILSON, GREGORY B. NORTH CRAFT y MARGARET A. NEALE, en “The Perceived Value of Fringe Benefits”, *Personnel Psychology*, vol. 38, 1985, p. 309.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL



OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Describir* los objetivos de la compensación indirecta.
- 2 *Identificar* las políticas que reducen al mínimo los costos de las prestaciones.
- 3 *Explicar* los temas esenciales para el diseño de planes de jubilación.
- 4 *Identificar* los problemas administrativos de las prestaciones y servicios al personal.
- 5 *Explicar* la forma en que prestaciones y servicios se pueden administrar mejor.
- 6 *Citar* las prestaciones y servicios que tienen probabilidades de popularizarse en el futuro o que se utilizan mucho en la actualidad.

Para muchas personas, la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de importancia muy secundaria, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia ha sido, claramente, a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que han crecido más, proporcionalmente hablando, que los sueldos y los salarios, durante los últimos veinte años. Es cierto que en Latinoamérica la mayor proporción de la compensación aún corresponde a sueldos y salarios, pero en ciertas naciones industrializadas, como en Estados Unidos, las prestaciones ya constituyen 37% del total de las compensaciones, y la tendencia es, a todas luces, igual en América Latina.

Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus colaboradores, al margen de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo absorben un mínimo porcentaje de los recursos de la organización. Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al Seguro Social, 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, matrimonio, muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los empleados con niños pequeños. Esta lista es sólo parcial; prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales.

Es conveniente destacar que las prestaciones y servicios incluyen una amplia gama de renglones adicionales a la compensación salarial. Al contrario de lo que ocurre en el caso de los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y servicios se conceden por el mero hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

En este capítulo se describen los objetivos de la *compensación indirecta*, como suele llamarse al paquete de prestaciones y servicios que brinda una organización. A continuación se analizan los servicios y prestaciones que más comúnmente se ofrecen al personal. El capítulo concluye con una explicación de los aspectos administrativos de la compensación indirecta.

Al margen de las compensaciones indirectas que determine cada organización existen determinadas obligaciones legales, que ya varían de país a país y —en ocasiones— de una a otra zona dentro de una sola nación. Las instrucciones para cumplir los requerimientos de ley del INFONAVIT, UCECA y Seguro Social en México, por ejemplo, se suelen especificar en órganos especializados emitidos por cada institución.

EL PAPEL DE LA COMPENSACIÓN INDIRECTA

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados y su desarrollo personal.

Objetivos sociales

Prácticamente todas las naciones latinoamericanas enfrentan desafíos de gran importancia en el aspecto social. Desde la existencia de un gran número de desempleados hasta la carencia de personal calificado en determinadas áreas; desde la aparición de desastres públicos provocados por la imprevisión y la corrupción hasta las condiciones endémicas de desnutrición, explosión natal y pobres condiciones de salud,

las empresas del área deben enfrentar graves situaciones de toda índole. Ninguna de las organizaciones que opera en el área puede huir de su contexto; todas cuentan con personal que participa en las convulsiones de sociedades en cambio turbulento. Debido a estos factores, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Las respuestas del sector oficial a las iniciativas surgidas en el seno de las empresas han sido positivas, en términos generales. Imposibilitados para atacar por sí mismo problemas gigantescos de salud, por ejemplo, los gobiernos suelen aceptar de buen grado las iniciativas para mantener alto al control sanitario de la población económicamente activa, lo cual permite a las organizaciones oficiales concentrarse en grupos económicamente desprotegidos. Debido a este hecho, los incentivos fiscales y las exenciones tributarias son muy comunes en gran cantidad de casos.

Objetivos de la organización

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. La existencia de estos paquetes actúa directamente, asimismo sobre la tasa de rotación. Pues muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes. En la actualidad pocos serán los críticos de un programa que permite a los empleados obtener una alimentación adecuada, por ejemplo, o que contribuye a mejorar el nivel educativo de las familias a su cargo.

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 tendentes al conflicto
- Ventajas para el reclutamiento de personal
- Satisfacción de los objetivos de los empleados

Objetivos de los empleados

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa por varias razones, entre las que se cuentan los costos menores de diferentes servicios y su disponibilidad. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas, debido a que cobijan 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 muchas pólizas individuales reduce mucho los precios. Asimismo, en las pólizas de grupo el asegurador puede también reducir el riesgo de la *selección adversa*, que ocurre cuando las pólizas se contratan por individuos con grandes posibilidades de utilizar sus servicios. Los actuarios —los especialistas que llevan a cabo los cálculos de las tasas de diferentes pólizas— suelen transmitir estos ahorros a sus usuarios, en forma de pagos más reducidos.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. Por eso, la compensación global puede ser muy superior, en términos reales, cuando la empresa opta por formas de compensación indirecta que constituyen un porcentaje importante del total.

Puesto a escoger entre un aumento del 20% en su salario o un servicio de cobertura de los gastos de educación de su hijo de ocho años en una escuela de su elección, el Lic. Rodrigo Palomera se

sorprendió por la aparente obviedad de lo que debía decidir. "Aceptaré el aumento, pagaré la escuela que elija y aún contaré con un saldo a mi favor". La máquina sumadora, sin embargo, arrojó duda sobre su decisión. Aumentaba su categoría fiscal, al mismo tiempo que tenía la certidumbre de que la escuela subiría sus tarifas a mitad del año. Ciertamente, restaba aún un saldo a favor, pero muy inferior al que primero estimó, y todavía había que contemplar gastos de uniformes, libros, transporte... optó por el servicio de cobertura de gastos de educación.

Un objetivo más que logra el empleado, finalmente, es el de "Indexarse" a la inflación, galopante en nuestras sociedades. En efecto, en el caso del ejemplo (como en muchos otros de la vida real) el servicio debería ajustarse automáticamente para absorber los costos de un alza en las cuotas de la escuela, lo que para el licenciado Palomera se traduciría en un "congelamiento" de la inflación. Sin la existencia de determinadas políticas para ayudar a los empleados a cubrir sus metas es muy dudoso que se mantuvieran ciertos indicadores actuales; los niveles de compra de automóviles nuevos, los niveles de consumo de pólizas de seguros, y otros renglones más, experimentarían un fuerte descenso que repercutiría en forma drástica en el nivel de vida de muchas personas.

PÓLIZAS DE SEGUROS

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios concedidos a los miembros de la familia del empleado, y por esa razón llevan, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

Los riesgos de asegurar a un grupo de personas se compensan al asegurador mediante el pago de determinadas sumas. Cuando una persona del grupo asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, éste es suministrado de inmediato.

Seguros en el campo de la salud

La cobertura relacionada con aspectos de la salud constituye una de las variantes favoritas de las empresas. Puede descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, atención óptica, preservación de la salud mental. Directamente relacionadas con las pólizas del campo de la salud están las 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.

Pólizas médicas

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren gastos originados en enfermedad, accidente y hospitalización. Se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etc., cubre la póliza que se obtiene.

Las compañías aseguradoras que ofrecieron sus servicios al departamento de personal de Astilleros Neptuno, S.A., estipulaban en cada caso el tipo de enfermedades y accidentes que cubrían sus pólizas.

zas. Entre las enfermedades que se excluyen con frecuencia (de un grupo muy amplio) se cuentan el alcoholismo, la drogadicción, determinadas enfermedades infectocontagiosas erradicadas en el hemisferio occidental, como la lepra, y los desórdenes mentales.

De la misma manera en que se establece un valor límite máximo, suele fijarse un valor límite mínimo, que recibe el nombre de *deducible*. Es muy frecuente estipular que: *a*) el seguro sólo cubre gastos mayores al límite del deducible, y que *b*) el asegurado debe satisfacer de su propio peculio una cantidad igual al deducible cada vez que solicite la aplicación de las cláusulas que lo amparan. Esta última condición ejerció un saludable efecto de exclusión de usuarios que, en caso de solicitar servicios indiscriminadamente, ejercerían una fuerte presión sobre los costos administrativos y obligarían al alza 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 muy conveniente estudiar las diferentes posibilidades, los antecedentes del asegurado, identificar los mejores proveedores de servicios y optar por las coberturas más amplias contenidas dentro de los márgenes de costos más bajos que sea posible.

Debe hacerse todo lo posible para especificar a los empleados —en el caso de las pólizas de atención médica tanto como en todas las demás— 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.

Guillermina Prieto trabaja en una sección de procesamiento industrial que procura siempre mantener un máximo de condiciones higiénicas. Tras dos años de labores, una forma virulenta de acné le apareció en la piel del rostro, el cuello y los hombros, dejándole cicatrices indebles. Guillermina recurrió a los servicios de un cirujano plástico de primera categoría, que en forma poco escrupulosa presentó un recibo que incluía también la operación de rectificación de la nariz que Guillermina solicitó. La empleada estuvo ausente durante dos meses (había avisado con anterioridad) y cuando la compañía aseguradora expresó sus reservas, Guillermina amenazó con llevar el caso a juicio legal apoyándose en el consejo del cirujano plástico. La empresa cubrió todo el gasto, finalmente, no sin antes exigir al departamento de personal que junto con la asesoría del asegurador explicara detalladamente y por escrito las características de la póliza y pidiera una certificación de cada empleado, donde se estipulara que este último aceptaba las normas vigentes.

Pólizas de vida

Las pólizas de seguro de vida fueron las primeras en ser ofrecidas a los empleados por las empresas. Como resultado, su utilización es prácticamente universal entre las empresas de muchos ramos. En la mayor parte de las compañías el monto total de la póliza es 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 tiende a excluir a los familiares de los empleados, a menos que cada empleado opte por cubrir a su costa una póliza que ampare a cada uno de sus parientes. Por regla general, el seguro de vida es considerablemente más accesible que el de atención médica, por lo cual el empleado no debe cubrir sumas excesivas para proteger a todos los miembros de su familia inmediata.

Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente

Desafortunadamente, muchas empresas pierden en ocasiones a valiosos integrantes de su personal debido a accidentes y/o circunstancias en que el trabajador se ve imposibilitado, en forma temporal o permanente, para continuar trabajando. Una clasificación importante en este campo es determinar si la lesión ocurrió durante el tiempo de labores 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 permanente o total.

Las clasificaciones de muchas pólizas son debatibles en alto grado y no parece probable poder establecer parámetros uniformes. La pérdida de un dedo del pie es relativamente menor para un oficinista, en tanto adquiere proporciones casi trágicas para un atleta; daño permanente en la agudeza visual significa una grave circunstancia para un profesional de las artes gráficas, en tanto una artritis que afecta las manos en grado mínimo puede 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.

PRESTACIONES INDEPENDIENTES DE LAS TAREAS COTIDIANAS

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago, o inclusive recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de ley. Al igual que en el campo de los seguros concedidos a los empleados, los gastos que pueden asignarse por estos conceptos son cuantiosos y merecen un análisis minucioso.

Días feriados y vacaciones

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables, héroes y hechos políticos, que se combinan con las tradicionales festividades religiosas y días feriados más o menos informales para formar un grupo importante de días durante los cuales el personal puede ejercer ciertas presiones para disfrutar de un descanso que tiende a extenderse —indebidamente, salvo autorización expresa— al día posterior, o incluso a los dos días posteriores.

Cuando el feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural de una nación (como el día de muertos o el de la madre, por ejemplo), o el día de descanso obligatorio coincide con un jueves y es muy previsible que haya alto nivel de ausentismo al día siguiente, el departamento de personal puede enfrentar la difícil alternativa de imponer una asistencia impopular o permitir un costoso día feriado adicional. A manera de “válvula de escape de la presión” muchas compañías optan por conceder un día (o dos, a lo sumo) durante el cual el empleado puede, a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada pagada de descanso independientemente de las vacaciones. Cuando el empleado desea gozar de un “puente” o un día feriado de significación para él, utiliza su prerrogativa personal.

En muchos casos, las empresas suelen extender el derecho legal de sus empleados a disfrutar de vacaciones anuales.

Por lo general, estos 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 una más a partir del décimo año. Las variantes son notables, sin embargo.

Salvo por las empresas muy pequeñas, que pueden suspender totalmente sus actividades durante el periodo navideño, por ejemplo, son ya muy pocas las organizaciones medianas o grandes que optan por conceder vacaciones generalizadas, salvo casos muy especiales.

Las gigantescas chimeneas de una planta procesadora de aceros fueron instaladas en 1955, en las cercanías de Morazán en Guatemala. A partir de entonces todos los años ha crecido una sólida costra de desperdicios metálicos que se adhieren a las paredes interiores, hasta que se ha reducido en 40% la capacidad de cada chimenea. Aunque efectuar las labores de mantenimiento significa detener toda la planta, los ingenieros amenazan con una catástrofe en caso de no hacerlo. El departamento de personal negoció con los obreros un periodo extraordinario de vacaciones (excepto para el departamento de mantenimiento) y se procedió a practicar las urgentes reparaciones.

Muchas organizaciones tienden a desarrollar "individuos irremplazables" que, salvo por las vacaciones que otorga la ley, nunca abandonan la empresa. Por norma general, esta práctica pone en evidencia graves problemas de varios tipos, todos relacionados en alguna forma con la administración de los recursos humanos. Unos cuantos de estos problemas son la falta de desarrollo y capacitación de los subordinados del "hombre indispensable", la falta de un programa de reemplazos y promociones y —muy probablemente— un puesto deficientemente diseñado. Por regla general, los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado, no solamente para disfrutar de un merecido descanso, sino también para enriquecer sus experiencias y su condición humana mediante viajes, lecturas, distracciones sanas, actividades familiares y muchas más.

El departamento de personal debe velar porque se cumpla estrictamente el programa de vacaciones que instituye la organización.

Ausencias con o sin goce de sueldo

Inevitablemente, las personas que integran la organización deberán afrontar circunstancias ajenas a las labores que desempeñan, que pueden llevarlos a solicitar permiso para ausentarse 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 —en el caso del personal masculino— ven llegar un nuevo hijo a su familia.

Resulta indudable que por cuidadosa que sea la planeación de las pólizas, se presentarán siempre casos no contemplados, en los que sólo una flexible y humana actitud, comprensiva pero justa, podrá dictar la norma a seguir.

Juanita Ramos había cumplido diligentemente las funciones de cajera durante cuatro años. Al cabo de ese periodo, y precisamente cuando volvía de un viaje de vacaciones, su esposo le anunció su decisión de divorciarse de ella para contraer matrimonio con su mejor amiga. Juanita no se presentó a la oficina durante tres días, sumida en una honda depresión. Apenas tuvo ánimo para comunicarse telefónicamente y justificar su ausencia diciendo que no se sintió bien. Al cabo de ese lapso, se presentó a trabajar, para encontrar por la tarde un memorándum de tono impersonal que comentaba que una ausencia injustificada de tres días era motivo de rescisión del contrato de trabajo, añadiendo que era necesaria su presencia en el departamento de personal. Se tomó la decisión de permitir que Juanita se restituyera a sus labores, aunque sin remunerarla por los días que se había ausentado. Dos semanas más tarde, Juanita abandonó la empresa para trabajar en una organización similar y por igual sueldo. Cuando se le preguntaron las razones, citó la actitud de la empresa respecto a su ausencia como una de las causas principales.

Actividades deportivas

Dada la popularidad de varios deportes en el medio latinoamericano, son muchas las organizaciones que han impulsado las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler y/o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc.

Las virtudes del deporte; su benéfico efecto en la salud de los empleados, la creación de espíritu de grupo, identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas, etc., no se dan siempre de modo automático, si no se procura al mismo tiempo que 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.

Los Leones Rojos, equipo de fútbol del departamento de envases de la empresa Univac, sostuvieron un largo duelo durante el campeonato veraniego con los Tigres de Bengala, integrado por miembros del departamento de Transportes. Ha existido siempre determinado grado de animosidad entre ambos grupos. El partido final del campeonato (que se juega en la semana entrante) promete ser muy reñido, y en consecuencia la empresa ha autorizado la contratación de un árbitro externo, de reconocida imparcialidad. Mediante la organización de un torneo paralelo de boliche, la empresa decidió restar asistencia y explosividad al encuentro futbolístico.

PRESTACIONES RELACIONADAS CON EL HORARIO

A muchos estudiantes de la actualidad podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido, y siempre será, esencialmente la misma: una jornada de ocho horas diarias, que se extiende de lunes a viernes. En realidad, se ha experimentado una tendencia universal a la reducción en las horas laborales, y no es imposible que dentro de unos años predomine una media de siete horas diarias o incluso menos. Debido a esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente se ajustan a las normas tradicionales.

Flexibilidad en los horarios

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 preferirían iniciar sus labores en la tarde. No falta, incluso, quien se incline 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.

Durante años, la compañía refresquera Castalia, S.A., con sede en Panamá, Pan., había encargado sus campañas publicitarias a agencias externas. Un favorable giro en las ventas y políticas de crecimiento llevaron a la contratación de personal creativo para la elaboración de los comerciales de todo tipo dentro de la organización. Después de un periodo de relativa esterilidad, durante el cual la empresa sólo obtuvo ideas acartonadas y convencionales, uno de los creativos, Armando Márquez E., dio inicio a una brillante serie de comerciales inspirados en la mitología griega. Solía trabajar

de noche, en furiosas jornadas que se extendían en ocasiones hasta bien entrada la mañana. A esa hora se retiraba de la empresa y dormía, exhausto, hasta las cinco de la tarde. Lejos de obstaculizar las labores de Armando, el departamento de personal giró instrucciones para que se franqueara la entrada a tan excepcional empleado a cualquier hora, y se puso especial cuidado en tener siempre a disposición de Armando una cafetera bien provista, que le permitiera un justificado e inspirador descanso... a las tres de la mañana.

SERVICIOS A LOS EMPLEADOS

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Entre los servicios más comunes se cuentan los de cafetería y/o restaurante, apoyo para la educación formal, servicios financieros y servicios de carácter social.

Servicio de cafetería y/o restaurante

Aunque indudablemente entre los renglones más costosos de los servicios proporcionados a los empleados, las prestaciones de carácter alimentario adquieren singular relevancia en América Latina. Prácticamente en todos los países del área se experimentan problemas de desnutrición, y —en contra de lo que pudiera pensarse— estos problemas no surgen solamente a nivel de las personas económicamente desprotegidas: también son muy graves en el caso de personas con ingresos regulares, pero con malos hábitos de alimentación. Por eso, un restaurante eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados adecuadamente significa una prestación de gran valor para los empleados.

Aparte de las ventajas que permite a nivel de la salud de los integrantes de la organización, el hecho de contar con un restaurante interno disminuye mucho la tendencia a prolongar el periodo concedido a la comida, porque los empleados no deben salir a un restaurante externo y 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 posibilidad de constituir un foco de insatisfacción en vez de verse como una ventaja, si el nivel de los servicios no es adecuado. Aún peor: cuando, por una política de ahorro mal comprendida se brinda a los empleados un servicio y una alimentación de carácter inferior, es, la reacción normal será de vigorosa protesta... que no tomará en cuenta los cuantiosos gastos que incluso la administración mediocre de un restaurante supone.

Para obviar las dificultades administrativas que implica un restaurante interno, con su personal, sus necesidades de equipo, compra de alimentos, etc., muchas empresas optan por la práctica de contratar los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales, que por una cuota determinada por cada comida (generalmente cubierta en una proporción de 90% por la empresa y 10% por el empleado) se encarga de cuanto se refiere al restaurante interno. Un funcionario del departamento de personal puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, la higiene observada, las cantidades y la calidad de los alimentos y la eficiencia del servicio en general.

Apoyo para la educación formal

Los programas de reembolso de gastos generados en la educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes —y cotizadas— de muchas empresas. Los cursos pueden ser de interés directo para la em-

presa —como en el caso de un ingeniero que estudia un posgrado en mecánica y rompimiento de metales, mientras trabaja para una compañía que elabora ollas y demás utensilios de cocina— o de interés sólo moderadamente relacionado con el campo de la empresa, como ocurre en el caso de una secretaria que estudia italiano o alemán aunque su compañía se dedica a la distribución de telas en una población de Michoacán.

Las políticas de reembolso pueden estipular 100% de cobertura de los gastos cuando se estudian temas directamente relacionados con el trabajo del empleado, para disminuir en proporción directa a la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.

De singular importancia en este campo son las campañas de erradicación del analfabetismo. Ninguna circunstancia puede considerarse atenuante o justificante para mantener grupos de personas totalmente marginadas de los beneficios de la cultura. Se ha probado hasta la saciedad que el rendimiento y la productividad de un grupo de trabajo guardan una relación directa con el grado de educación que tengan.

Servicios financieros

Puestos en entredicho por las circunstancias de extrema dificultad que se atraviesan en América Latina en el mercado monetario, sobreviven aún, sin embargo, muchos servicios de carácter financiero, heredados de las décadas de 1950 y 1960.

Los préstamos a bajo interés, la financiación de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales se cuentan entre los servicios financieros más comunes, concedidos por lo común a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente.

Son muchas las empresas que 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.

Lanzar al mercado las nuevas blusas transparentes, atrevidas, y revolucionarias, parecía una labor imposible al gerente de Modas Vanguardia establecimiento con sede en el conservador San José. Una generosa política de descuento concedida a las jóvenes que trabajan en el almacén, sin embargo, permitió a las muchachas del resto de la ciudad juzgar los efectos que lograba la nueva prenda para mostrar sus encantos físicos... y empezar a adquirir la llamativa blusa. Las ventas subieron considerablemente, y las empleadas de Modas Vanguardia se consideraron afortunadas por tener acceso a la controvertida prenda.

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 conviene con el empleado que la empresa retendrá 6% del salario quincenal y que añadirá 4% a esa suma. El total de la suma 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. Esta práctica ejerce el efecto directo de proteger la economía del empleado, e impedir de modo indirecto las solicitudes inoportunas de préstamos a cualquier plazo, que pueden reducirse en caso de urgencia, al adelanto de una o hasta dos quincenas.

Servicios sociales

Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón; entre ellas, las de reconocimiento de gastos por reubicación, las de integración o provisión de fenómenos sociales, y las de suplemento a los servicios de la comunidad.

Con creciente frecuencia las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país. A fin de alentar al candidato a una nueva ubicación y a aceptar 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 los que supone pagar el hospedaje en un hotel durante los primeros días, el traslado de muebles y menaje de una ciudad a otra y el pago del depósito que suele exigirse para obtener una casa o departamento en alquiler.

La integración de esfuerzos o la prevención de fenómenos sociales que se consideran negativos dependen en gran medida de los problemas específicos de una comunidad, o del objetivo específico que se haya postulado.

Con estupor y una mezcla de incredulidad y alarma, los empleados de un establecimiento de carácter industrial con sede en Río de Janeiro comprobaron que el índice de drogadicción entre sus hijos adolescentes era de 40 a 60% del total. Comprendiendo que la acción individual carecería de efectividad en muchos de los casos, los empleados con hijos afectados por el fenómeno convinieron en dedicar 8% de su ingreso mensual al financiamiento de un centro para el tratamiento de la drogadicción. La empresa cedió un terreno que poseía cerca de un agradable centro vacacional, y convino en cubrir 25% de los gastos del centro.

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.

LA ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

En el pasado, la administración de prestaciones y servicios ha sido con frecuencia uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal. Con frecuencia, ello se debe a la 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. Resulta muy complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

Problemas en la administración

El problema central en la administración de prestaciones y servicios está representado por la falta de participación del personal. Una vez se diseñó un programa de prestaciones (quizá en muchas ocasiones, como

Fábrica de Juguetes Pinocho, S.A. Paquete negociable de prestaciones	Mariana 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 y/o Restaurante	15	15	15
6) Fondo de ahorro	20	10	35
7) Fondo para vehículo personal	20	10	5
TOTAL	100	100	100

FIGURA 13-1

Sabiendo que podían seleccionar servicios hasta por 100 puntos, estos empleados efectuaron diferentes selecciones. Nótese que se exceptúan las pólizas de seguro, que la empresa consideró no negociables

fruto de negociaciones entre la empresa y el sindicato) los empleados se encuentran con condiciones que en muchos casos 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 gran núcleo de empleados —el compuesto por los varones jóvenes— es perfectamente indiferente a la “protección” que se le brinda.

Existe, otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención a solamente una fracción de los servicios que reciben. En un estudio llevado a cabo por los investigadores William H. Holey y Earl Ingram (*Personnel Administrator*, December 1981, pp.29 a 35), se determinó que el empleado promedio sólo recordara 15% de las numerosas prestaciones que brindaban dos grandes empresas.

Esta falta de conocimiento, 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 recibir atención ginecológica permanente. Con frecuencia, el resultado de todas estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

Soluciones 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, hacer públicos y del conocimiento general las prestaciones y los servicios que proporciona la organización sólo es un método que permite atacar los síntomas y no la raíz del problema: desinterés e insatisfacción de los empleados, Peor aún: mediante esta técnica reactiva sólo se consigue aumentar los costos de administración, así como su complejidad.

Una solución activa: el menú de prestaciones

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 sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones para un grupo amplio de empleados; por ejemplo, para ejecutivos o para secretarías. Se comunica a cada persona el total, en términos de efectivo, a que tiene derecho, y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan selecciones muy conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal de ellas es la participación del empleado. Mediante la participación, los empleados comprenden con exactitud qué beneficios les ofrece la compañía, para seleccionar de ellos los que más se ajusten a su caso personal.

SUMARIO

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. Los empleados desean obtener prestaciones y servicio, más que incrementos salariales, en ocasiones, gracias a los bajos costos que obtienen, las ventajas fiscales que ello significa y la protección contra la inflación.

Se clasifican los servicios y prestaciones 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 contribuye a la presentación de serios problemas administrativos. El problema más significativo es la falta de participación de los empleados, que puede resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Actuario	Menú de prestaciones
Cobertura	Póliza de seguros
Deducibles	Selección adversa
Incapacidad permanente	Servicios sociales
Incapacidad temporal	Vacaciones colectivas
Indexación	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. En su opinión ¿qué factores han contribuido para que el sector de prestaciones y servicios se haya desarrollado más rápidamente que los otros, en el campo de la compensación?

2. Qué es más deseable para la empresa: ¿Un incremento en los salarios, o un incremento en las prestaciones? ¿Por qué?
3. Suponga que siendo usted gerente de personal 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 usted a cabo antes de responder? ¿Cómo cree usted que decidirá la cuestión?
4. Haga una breve exposición sobre los servicios financieros que suelen existir en su comunidad. ¿Son suficientes? ¿Qué cambios efectuaría usted?
5. ¿Qué dificultades y qué beneficios podría suponer para una empresa el patrocinio de una competencia futbolística? ¿Es recomendable emplear en un solo evento o deporte todo el presupuesto o es mejor dividirlo en varios deportes menores?
6. Suponga que su empresa contrata los servicios de una compañía que se especializa en restaurantes industriales. ¿Qué tarifa por alimento le parece razonable? ¿Qué puntos cuidaría usted especialmente?

CASO DE ESTUDIO

DNA Rediscovered, Inc.

Uno de los procedimientos más revolucionarios para aumentar la producción de alimento lo constituye la clonación provocada a nivel celular, un método para la reproducción vegetativa que 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 DNA Rediscovered, Inc., estudia las condiciones sociales de varias áreas de Sonora, Sinaloa y Baja California, para determinar la factibilidad de establecerse en el país. DNA Rediscovered planea iniciar una operación grande, que a nivel nacional significa la contratación de 120 ingenieros agrónomos, 450 empleados a nivel administrativo, 400 técnicos en procedimientos agrícolas y 1 200 obreros.

La empresa ya ha calculado los costos de cumplir sus obligaciones legales, pero solicita su asesoría en cuanto a lo referente al paquete de prestaciones y servicios. El Sr. Alan Rombard, jefe del equipo de asesoría en inversiones, le ha hecho las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo conviene integrar el paquete de prestaciones?
2. ¿Qué costos aproximados generará el paquete de prestaciones en el lapso de un año? (Proporcione una respuesta actualizada)
3. ¿Cómo comparar su paquete de inversiones que usted sugiere con los que brindan otras empresas?
4. ¿Es posible ofrecer a los empleados un menú de servicios? Sea específico en su respuesta.
5. Dado que la compañía contrataría a personas jóvenes. ¿Convendría eliminar los programas de jubilación, al menos durante un tiempo? ¿Cómo afectaría esa situación a su planteamiento en lo referente a servicios médicos?

CASO DE ESTUDIO**Compensación y servicios al personal en Maletines Ejecutivos, S.A.**

Exceptuando los maletines importados de varias regiones de Europa, los que fabrica la empresa Maletines Ejecutivos, S.A., han sido tradicionalmente los mejores en toda el área de América Central. La empresa cuenta con un núcleo de trabajadores expertos en el área del trabajo con cueros de alta calidad, y mantiene una buena presencia en el mercado de las seis naciones centroamericanas que forman su entorno tradicional. El grupo de trabajadores tiene una edad promedio de 46 años. Seis personas van a estar en edad de jubilarse en un lapso de dos a tres años, y la gerencia ha decidido integrar un atractivo paquete de prestaciones y servicios para las otras 64 personas que continuarán laborando por más largo tiempo, así como para las personas que pronto se van a jubilar. Aunque no se ha mencionado específicamente una de las metas del programa es prevenir la posible contratación del personal de la empresa por parte de una nueva compañía que acaba de abrir operaciones en la misma ciudad y también fabrica maletines.

1. De acuerdo con sus cálculos, la empresa rival proyecta efectuar un gasto de 275 dólares por los servicios proporcionados a cada empleado en el curso de un año. ¿Qué cantidad recomendaría usted a la gerencia de su empresa?
2. El gerente general de Maletines Ejecutivos ha rechazado una sugerencia para establecer un menú de prestaciones, comentando que la dificultad administrativa es muy alta. En vez de ello, sugiere que usted prepare un paquete de prestaciones. Prepare un paquete de prestaciones que se pueda poner en práctica para un grupo humano como el de Maletines Ejecutivos, y adscriba porcentajes a cada uno de los servicios proporcionados. No incluya las prestaciones de ley ni las pólizas de seguros en el paquete que va a preparar.
3. Dentro de la empresa ha sido tradicional el apoyo a un equipo de beisbol, que hace muchos años obtuvo grandes éxitos en los campeonatos locales. La edad promedio de los operarios ha ido en incremento, sin embargo, y se ha debilitado mucho el interés por ese deporte. ¿Qué medidas tomaría usted al respecto?

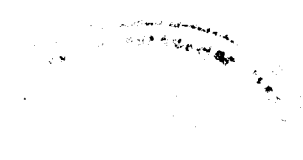
PARTE

V

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

CAPÍTULOS

- 14** Calidad de la vida laboral
- 15** La comunicación en la organización



En la actualidad, a través de todos los ámbitos de la industria, se ha instaurado un significativo cambio en los enfoques a largo plazo respecto a la organización y la administración en el entorno del trabajo.

RICHARD E. WALTON en "From Control to Commitment in the Work Place", Harvard Business Review, March-April 1985, p.77.

Las compañías reconocen que la participación de los empleados constituye un recurso del más alto valor en el proceso de enfrentar el entorno internacional, de creciente nivel de competitividad.

ROBERT COLE en "The Beyond Quality Circles Fad?" The Quality Circles Journal, September 1986, p.4

CAPÍTULO

14

CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* la forma en que han evolucionado las técnicas administrativas para el mejoramiento de la calidad de la vida laboral.
- 2 *Describir* el papel del departamento de personal en la mejora de la calidad de la vida laboral.
- 3 *Explicar* los vínculos entre la calidad de la vida laboral y la participación de los empleados.
- 4 *Explicar* el proceso de funcionamiento de los círculos de calidad.
- 5 *Preparar* un resumen de los obstáculos que se presentan a los esfuerzos para mejorar la vida laboral en una organización.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen "buen ambiente" y otras que lo tienen "malo". Por desgracia, son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que se acepta que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno, siendo muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar 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 excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración *pasiva y repetitiva* de varias personas, pero poco se ha procurado conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, 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 se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay, en organizaciones de este tipo, muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

El mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, sin recursos y sin materias primas; la avasalladora marcha del Japón ha causado profunda impresión en todos los campos. Prácticamente no hay campo de la actividad industrial moderna en el que no destaque el Imperio del Sol Naciente. Como en cualquier otro país, hay ondas de diferencias entre una y otra organización, salvo en un aspecto: el interés casi obsesivo que los dirigentes japoneses conceden a la calidad del entorno laboral.

Otras naciones, antaño a la cabeza del avance industrial, han debido enfrentar el desafío japonés en áreas inimaginables antes de la Segunda Guerra Mundial, y han concluido que la competencia no se libra únicamente en el nivel de máquinas y recursos técnicos, sino también en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

San Camens, 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 ha operado 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, sin dudar. Un buen trabajador era el que diariamente 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 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 a más cierres de plantas, combinación que se ha traducido en la separación que experimentan respecto a su compañía, sin ningún interés en la producción y en la calidad de su producto.

"El problema se ha tornado más agudo debido al hecho de 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, combinado 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.” [Sam Camens en “Steel-An Industry at the Crossroads”, *Productivity Brief* 17 (American Productivity Center). September, 1982].

Más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización, tema del capítulo anterior.

PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluyendo las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, hecho que hace que sea necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación obtenida de encuestas sobre actitudes, y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal, en este aspecto, sea obtener el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos —en especial de los que integran la cúpula del mando— es un prerrequisito prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Cuando no existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

En este capítulo se proporciona una perspectiva general de los conceptos incluidos en los programas de mejoramiento del entorno 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 específicos de los programas concretos destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que probablemente surgirán a estos programas.

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejorar en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocrá-

ticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo 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; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno 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 su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando 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 el que verdaderamente se trae a las personas 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 encontrar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.

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, mas alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Uno de los métodos mas comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la *participación de los empleados*.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de 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 diversos 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 haga parte integral de la filosofía de la empresa.

Tras efectuar un análisis detallado de las decisiones que se toman en su organización, el gerente general, Esteban Puerto, no pudo evitar su asombro: la concentración del mando alcanzaba en algunos casos proporciones grotescas. Sin excepción los gerentes de cada división decidían sobre compras de artículos pequeños; las rutas de los mensajeros, cuándo enviar a reparar ciertas máquinas... incluso hubo alguno que decidía cuándo era conveniente que se practicara una limpieza a fondo de las alfombras y cortinas del área a su cargo. Sin excepción, se consideraba que el ambiente de trabajo era muy bajo. Puerto logró, tras mucho esfuerzo, convencer a sus gerentes para que delegaran éstas y muchas otras funciones en su personal, lo que se logró con cierta dificultad.

Puerto observó cierto progreso en varias áreas, pero no estaba satisfecho. Permitió que el departamento de compras decidiera sobre el mobiliario que deseaba utilizar, los procedimientos para pasar facturas a revisión y —¡Oh, herejía!— sobre cuatro candidatos que el departamento de personal envió para cubrir una plaza.

Como era previsible, el nivel de desempeño subió paralelamente con la consagración del personal a solucionar los problemas del departamento. Desapareció la atmósfera agresiva y helada que siempre había reinado en el departamento y se dio inicio a una etapa de ávida colaboración. Muy pronto, Puerto autorizó al departamento de personal a lanzar una campaña de promoción del entorno laboral en toda la compañía.

El hecho de que miles de compañías hayan lanzado programas de mejoramiento del entorno no obedece, por cierto, a una casualidad. El movimiento, en realidad, es paralelo a ciertos cambios sociales que han ocurrido recientemente, como el reclamo universal de mayor grado de autonomía y el rechazo a la centralización de las funciones. El hecho de que los empleados actuales han recibido mejor educación, por ejemplo, significa también que se encuentran menos dispuestos a obedecer en forma automática, y ello conduce a mayor interés por mejorar los canales de mando y la forma de impartir instrucciones.

Ha terminado la era de los capataces, los “capitanes de industria” y los líderes carismáticos e incapaces de equivocarse; asistimos al advenimiento de lo que puede llamarse con toda propiedad la etapa de la democracia industrial.

ENFOQUES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

En esta obra se han presentado ya varios enfoques para alentar la participación de los empleados. El capítulo 11, referido a la compensación, presentó las técnicas para la ampliación de la participación en las responsabilidades y las utilidades de la empresa. Incluso las entrevistas de evaluación del desempeño constituyen una forma de participación, como se explicó en el capítulo 10.

Cada uno de estos enfoques, sin embargo, hace parte de las funciones tradicionales del departamento de personal.

Durante la última década, los departamentos de orientación activa, junto con los dirigentes progresistas de las organizaciones dinámicas que marcan la pauta en sus industrias respectivas, han buscado nuevos enfoques para el mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados.

Estas técnicas se han inspirado en gran medida en los estudios de carácter sociológico y psicológico que se originaron en las naciones occidentales industrializadas después de la Segunda Guerra Mundial. En ese periodo, las devastadas economías de los países europeos y del Japón debieron enfrentar el predominio económico de países como Estados Unidos, y se hizo clara la necesidad de contar con técnicas nuevas para la administración de los recursos humanos. Algunas de las nuevas técnicas alcanzaron gran difusión porque demostraron su efectividad. A continuación se presentan las más destacadas.

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 el Japón, recibieron el nombre de “círculos de control de calidad” porque el foco de su atención era el mejoramiento de la baja calidad de los productos manufacturados en el país.

Origen de los círculos de calidad Al término de la Segunda Guerra Mundial, el devastado Japón carecía prácticamente de todo tipo de recursos, excepto de los humanos.

El Imperio del Sol Naciente —comprendido en un archipiélago pobre y remoto, más pequeño que el estado mexicano de Chihuahua— advirtió cabalmente que para poder comprar los alimentos y las materias primas que necesitaba con desesperación tenía que 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 muchos compradores.

Hacia 1960 se empezó a gestar en el Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. Gracias en parte a la ayuda que prestaron asesores estadounidenses como Demming y Juran, el concepto de los círculos de control de calidad se originó en varias industrias japonesas. El concepto se basaba en gran medida en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado a cabo en industrias y universidades estadounidenses. Hacia 1980, la mayor parte de las compañías japonesas de tamaño medio o grande había puesto en marcha un sistema de círculos de control de calidad que funcionaba entre los obreros. El esfuerzo se inició como un 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 entorno laboral en muchas compañías japonesas.

A principios de la década de 1970 se produjo un movimiento masivo de las grandes compañías del Occidente industrializado para incorporar a sus técnicas de administración de los recursos humanos los programas de círculos de calidad. Ese movimiento, seguido muy pronto en varios países iberoamericanos, se ha hecho muy notable en todas las organizaciones industriales del hemisferio occidental.

Características distintivas Las características de los círculos de calidad son muy diferentes de las de otros programas para el mejoramiento del entorno laboral. En primer lugar, la pertenencia es voluntaria, tanto para el líder (un supervisor, generalmente) como para los miembros (obreros, por lo común). Se suele dar a los supervisores una breve explicación del concepto de círculos de calidad y se les pregunta si desean iniciar uno. Si la respuesta es positiva, se procede a explicar los mismos conceptos al personal supervisado, y se buscan candidatos.

Otra característica de gran importancia es que una sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los círculos de calidad. En el caso de los supervisores, estas sesiones suelen prolongarse de dos a tres días. La mayor parte del tiempo se dedica a estudiar la dinámica de los grupos pequeños, habilidades de liderazgo y explicación de los planteamientos teóricos en que se basan los círculos de calidad.

Se utiliza cerca de un día para explicar los diferentes enfoques que existen para la solución de problemas, como los que se explican en la figura 14-1. A continuación se suele dar a los participantes una capacitación intensiva de un día, centrada básicamente en las mismas técnicas de solución de problemas. Los obreros reciben también una explicación sobre el papel que cumple el supervisor, como conductor de las discusiones del grupo, así como información sobre el concepto de los círculos de calidad.

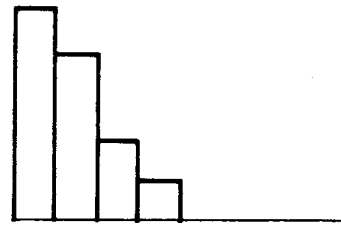
Una tercera característica de gran relevancia, como se destaca durante las sesiones de capacitación, es que al grupo se le permite seleccionar los problemas que desea solucionar. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir. En forma ideal, el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática sino por consenso; en esa forma, todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver. Cuando la administración enfrenta problemas muy urgentes que deben ser resueltos pronto, éstos pueden ventilarse de inmediato y afrontarse como se hacía antes de la introducción de los círculos de calidad.

Tormenta de ideas (Brainstorming)

La técnica de la tormenta de ideas consiste en un proceso en el que los miembros del círculo aportan sus ideas respecto a cierto problema, durante una sesión libre. En algunos círculos se pide la emisión de opiniones en cierta secuencia para asegurarse de que todos los asistentes participen.

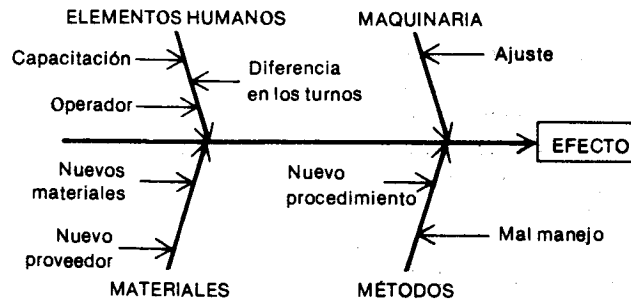
Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es un método para cotejar información basada en datos que proporciona la administración o que han obtenido los propios participantes. Con frecuencia, los datos se obtienen respecto a tipos de problemas de producción o a sus causas, y a continuación se clasifican en orden descendente de frecuencia. Esta información se exhibe generalmente en forma de una gráfica de barras, como la mostrada a continuación, para ayudar a los trabajadores a identificar las causas más importantes de los problemas en orden de prioridades.



Diagramas de causa y efecto

Un diagrama de causa y efecto se inicia con un efecto conocido, como una pieza defectuosa. A partir de ese efecto, los miembros del círculo utilizan la tormenta de ideas así como sus conocimientos del proceso de producción o de servicios para identificar las posibles causas en áreas como la maquinaria, elementos humanos, métodos o materiales.



Después de que el grupo identifica estas posibles causas mediante la técnica de la tormenta de ideas, por lo común los participantes recolectan datos sobre las causas más probables, para determinar si existe una vinculación causa-efecto.

Instrumentos estadísticos

Se instruye a los trabajadores en el uso de varios instrumentos estadísticos, para ayudarlos a determinar en forma objetiva las causas de los problemas de producción. Entre los métodos más comunes se cuentan los de muestreo aleatorio, muestreo probabilístico y cómputo de medidas de tendencia central.

FIGURA 14-1

Instrumentos para la toma de decisiones en los círculos de calidad

La razón para apoyarse en el consenso del grupo para la selección del problema, y no en la administración, radica en que se insta a los empleados a enfrentarse a los problemas que son de interés para ellos.

Una cooperativa pesquera de Topolobampo decidió organizar una serie de círculos de calidad. Muy pronto, la atención de los pescadores derivó hacia la calidad de los guantes que proporcionaba la

cooperativa para asir redes, cables tensos, peces todavía con posibilidades de morder y varios objetos más. Presentaron un informe que demostraba que cuando el pescador debe elegir entre soltar una red llena de peces o desgarrarse la palma de las manos, por lo general opta por lo primero, lo cual acarrea pérdidas a corto y a largo plazo. Pudieron probar que mediante una inversión en guantes especiales, del orden de 6 millones de pesos, podría aumentar la captura en forma significativa.

Los pescadores no seleccionaron este problema con el propósito de ahorrar dinero a la administración; más bien, lo hicieron por los peligros e inconvenientes que supone para sus manos la labor diaria.

El hecho de que la solución —la compra de guantes delgados de alta protección y resistencia— haya conseguido un ingreso muy superior constituye un ejemplo de subproducto característico de las labores de los círculos de calidad, de acuerdo con los informes de muchas empresas.

Cuando se permite a los empleados que seleccionen los problemas que más desean resolver, tienden a estar más motivados para continuar participando en el círculo y para resolver otros problema en el futuro.

Proceso de los círculos de calidad Después de completar la capacitación, los empleados y su supervisor empiezan a reunirse en forma regular; por lo común, una vez a la semana durante una hora. En primer lugar, el supervisor pasa revista a las reglas básicas. Los círculos de calidad tienen el objetivo primario de resolver problemas dentro de esa área de responsabilidad. Las políticas de compensación de la compañía, los problemas en otros departamentos, los conflictos entre personas y temas similares se excluyen de los temas tratados. En vez de ello, se pide a los participantes que se concentren en soluciones que hagan más sencilla su labor.

Tras verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de la tormenta de ideas para acordar una lista de problemas que es conveniente resolver. A continuación se selecciona a uno —el más importante— para estudiarlo más a fondo y efectuar investigaciones al respecto. Se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan, para identificar la posible existencia de una pauta que permita concluir cuáles son las relaciones causa-efecto. Si no existe pauta alguna, el problema que se ha sometido a estudio puede diagramarse o mostrarse gráficamente, de acuerdo con las técnicas de la figura 14-1 o con algunas otras, para descubrir nuevos ángulos y poder someterlo a un proceso de tormenta de ideas. El grupo procede a continuación a establecer una jerarquía de causas posibles, a fin de investigar las que aparezcan con mayor relevancia.

Cuando se identifica una causa que provoca el problema, el grupo desarrolla una solución. En la etapa de capacitación se enseña a los participantes la forma de justificar el costo de la solución que proponen. Cuando los pescadores del ejemplo consideraron que se justificaba una inversión de 6 millones de pesos, apoyaron su argumento en el potencial de ahorro que la inversión significaba para la empresa.

En este punto del proceso el grupo reúne los datos que ha obtenido, la solución que propone, y la manera en que planea justificar esa solución para que la apruebe la administración. Toda esta presentación explica el problema, así como el curso de acción que recomienda el círculo. En sí misma, esta presentación constituye una excelente oportunidad para que las ideas y los planteamientos de un grupo anteriormente ignorado se conozcan en toda la organización.

Los dirigentes de la empresa se reservan, obviamente, el derecho de aceptar las sugerencias del círculo, pero la experiencia demuestra que no menos de 80% de éstas desembocan en una aprobación final.

Una vez que se presenta una idea, la administración de la compañía tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna, para poner en práctica la solución o para explicar con detalles las razones que haya para rechazar una iniciativa. Durante ese lapso, el círculo de calidad reinicia el pro-

ceso y empieza a analizar un problema diferente. El ciclo se repite indefinidamente, hasta que se solucionan todos los problemas relevantes o hasta que los participantes decidan disolver el círculo. Por lo general, esto último ocurre cuando los supervisores actúan de manera autocrática, o cuando la administración rechaza en forma repetida y arbitraria las recomendaciones del círculo.

Facilitadores y coordinación de los círculos de calidad La mayor parte de las organizaciones que cuentan con varios círculos de calidad advierten la necesidad de un facilitador o coordinador de los círculos de calidad. Esta persona puede ser un gerente de línea o un especialista del departamento de personal. Estos coordinadores necesitan tener aptitudes para las relaciones humanas; en particular, la habilidad de comunicarse y capacitar. El primer coordinador recibe por lo general cinco días de capacitación especializada, en un programa que se centra en enseñar al coordinador qué son los círculos de calidad, la filosofía que los anima y la manera de administrarlos. El coordinador recibe también capacitación considerable en cuanto a dinámica de grupos y técnicas para asesorar a los supervisores. El coordinador informa directamente de sus tareas al comité encargado de representar a la administración.

Una vez que los círculos de calidad se encuentran en operación, el coordinador puede fungir como consultor de los supervisores que necesitan ayuda adicional. Asimismo, el coordinador puede servir como vínculo entre los círculos de calidad y las personas en la compañía que poseen conocimientos especializados que puede necesitar el círculo para resolver sus problemas.

Costos y beneficios de los círculos de calidad Los círculos de calidad originan pocos costos. Básicamente sus costos se relacionan con la capacitación, la preparación de materiales de enseñanza, y de proporcionar cursos a los coordinadores, a los supervisores y a los participantes en general.

Probablemente, el costo más alto corresponda a los honorarios que reciben los capacitadores, así como a los salarios que percibe el personal mientras asiste a los cursos. Es muy interesante anotar que el tiempo empleado semanalmente en la reunión de una hora de duración no se considera un costo significativo, porque los coordinadores y supervisores descubren que los participantes en los círculos efectúan en 39 horas la misma labor —o más aún— que antes se terminaba en 40.

Desde los tres o cuatro primeros meses de su implantación pueden identificarse beneficios tangibles de los círculos de calidad. Sin embargo, los ahorros monetarios obtenidos directamente de los trabajos llevados a cabo en los círculos de calidad no son el elemento más importante. En muchas compañías se ha informado de notables avances en la calidad de la vida laboral. Las comunicaciones entre obreros y empleados mejoran, gracias a un estilo de mando menos autocrático. De igual manera, supervisores y participantes se habitúan a resolver sus problemas en forma sistemática y a justificar el costo de sus recomendaciones. Con frecuencia, los gerentes de las áreas en que hay varios círculos de calidad trabajando de manera eficaz pueden identificar supervisores en potencia entre los participantes que hacen recomendaciones adecuadas y acertadas. De hecho, algunos gerentes consideran sus círculos de calidad como su principal programa de desarrollo de obreros y empleados. Ven en los círculos una forma efectiva de capacitar a sus recursos humanos porque en ellos se permite la aplicación de los conocimientos de reciente adquisición.

Variantes para la integración de equipos Los círculos de calidad constituyen una técnica muy especializada para la integración de equipos. Algunas compañías optan por técnicas diferentes para alentar el *sprit de corps* entre sus supervisores y empleados. Por lo general, los equipos se integran para resolver problemas que entorpecen la producción y que no pueden resolverse a menos que haya participación general.

Estas diversas técnicas para la integración de equipos comparten un planteamiento fundamental: por principio, los grupos resuelven mejor sus problemas que un individuo aislado. A pesar de que el objetivo de estos equipos sea encontrar soluciones concretas a problemas específicos, un subproducto muy importante es el mejoramiento de la calidad en la vida laboral.

Sistemas socio-técnicos

Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas *socio-técnicos*. Los sistemas socio-técnicos son útiles para influir en el entorno 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. Estas técnicas conducen, más que a meramente enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el entorno laboral.

Una significativa aportación que estas técnicas han efectuado ha sido la introducción de variantes en la monótona, aparentemente interminable labor de las líneas de montaje. Principalmente en Alemania Occidental, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, pueden encontrarse varias instituciones muy importantes que han optado por sustituir la función repetitiva de los obreros por “islas de trabajo” en las que puede evitarse el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresores y la labor común en ciclos de más larga duración.

Esta nueva estructuración de las relaciones sociales y técnicas que se establecen en el puesto de trabajo ofrece con frecuencia una buena oportunidad para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral. La humanización del lugar de trabajo se ha llevado, probablemente, a su máxima expresión en Alemania Occidental, donde incluso se llega a recibir subsidios oficiales de 50% en determinadas áreas para la reestructuración del trabajo y nueva capacitación de las empresas privadas.

En Alemania Occidental también se han logrado avances considerables en el área de la *ergonomía*. La ergonomía constituye el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que se establecen ante las posibilidades físicas de un trabajador y los requerimientos físicos de un puesto. El objetivo es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral. En aquella nación se han efectuado progresos considerables en la reducción de las necesidades de agacharse, levantar pesos considerables, recoger herramientas y varias tareas similares, mediante la nueva estructuración de puestos e implementos. En cada estación de trabajo, por ejemplo, se permite que cada obrero ensamble piezas completas, en vez de añadir un detalle repetitivo y poco significativo a muchas piezas; si esta última fase es indispensable, se combina con otras actividades, para erradicar hasta donde sea posible el tedio y la monotonía.

Coparticipación

Fue también en Alemania Occidental donde se llevó a cabo uno de los primeros intentos de implantar la democracia industrial a gran escala; el programa llevó el nombre de *coparticipación* mediante sesiones formales en las que participó la gerencia de las compañías empeñadas en el programa, el proceso de coparticipación permitió por primera vez que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran en asuntos vitales que afectan a toda la organización. Esta forma de democracia industrial se ha expandido a prácticamente toda Europa Occidental. Como resultado, las compañías se ven forzadas a planear sus recursos humanos en forma más cuidadosa, así como a identificar mercados externos que permitan sobrepasar las crisis nacionales. Asimismo, las decisiones de cerrar una planta o prescindir de los servicios de un número grande de trabajadores chocan con mayor oposición.

Grupos autónomos de trabajo

Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de *grupos autónomos de trabajo*. Los grupos autónomos de trabajo están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a 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 una especie de avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo que sí es 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 creciente atención a la cambiante relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, del entorno laboral y de todo el *modus operandi* de las organizaciones modernas. El mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede implicar cambios estructurales profundos, como los que se comentan en los ejemplos *reales* de la figura 14-2.

Experiencia de Gaines, planta procesadora de alimentos para animales domésticos

En la planta procesadora de alimentos para animales domésticos de la empresa estadounidense Gaines se cambiaron radicalmente los puestos. A los trabajadores no se les asignan funciones específicas dentro de descripciones tradicionales de puestos. En vez de ello, se responsabiliza a cada grupo de trabajadores de un conjunto de labores que anteriormente constituían puestos independientes. El grupo de trabajo, por ejemplo, asume la responsabilidad de empacar y almacenar los productos terminados, en vez de hacer que cada trabajador efectúe un trabajo de estrechas dimensiones que incluya una sola fase de las operaciones de empaque y almacenamiento. Los empleados se adscriben a un grupo de trabajo, y no a un puesto. Son libres de participar en las decisiones que el grupo toma sobre todo el proceso. Los obreros fijan los horarios de trabajo, entrevistan a los nuevos empleados, llevan a cabo procesos de verificación del control de calidad, dan mantenimiento a la maquinaria a su cuidado y efectúan varias actividades más. El enriquecimiento de las labores que lleva a cabo el grupo condujo a una notable mejora en la calidad del entorno laboral, a más alta productividad, a mejores niveles de calidad de los productos y a menores tasas de rotación y ausentismo.

Experiencia de la planta automotriz de Volvo en Kalmar, Suecia

Volvo, una gran empresa sueca que produce automóviles, se dio a la tarea de diseñar una planta productora de vehículos que tuviera un carácter más humano. La planta que Volvo construyó en Kalmar se basó en el concepto de equipos de trabajo y no en la línea de armado tradicional. También en el caso de la planta de Volvo, los operarios se adscriben a grupos de trabajo y no a puestos específicos. Cada equipo fabrica componentes completos: puertas, sistemas de enfriamiento, motores y otros. Se mantienen existencias de piezas y automóviles parcialmente terminados, para que permitan a cada equipo terminar sus labores respectivas. El entorno físico se mantiene tan libre de ruidos y otras interrupciones como lo permite la más avanzada tecnología.

Los resultados obtenidos por Volvo con los grupos autónomos de trabajo no son terminantes. La empresa afirma haber obtenido niveles más altos de satisfacción entre sus empleados gracias a los cambios introducidos, pero la productividad de la planta ha sido inferior a la de otras instalaciones similares durante varios años.

FIGURA 14-2
Resumen de las experiencias de dos compañías con los grupos autónomos de trabajo

La tendencia que predominará en el proceso actual será muy probablemente, la demanda de mejor calidad del entorno laboral. Es muy factible que esta demanda surja como producto casi espontáneo de los mejores niveles educativos que están lográndose en toda América Latina; la ecuación mayor nivel educativo = 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 la que desean trabajar. Con toda probabilidad, las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de varios tipos para captar los indispensables recursos humanos que las mantenga con vida.

Los departamentos de personal desempeñaran un papel de creciente 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.

OBSTÁCULOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Como en el caso de otros programas de personal, los obstáculos que surgen para poner en práctica un programa de mejoramiento de la calidad de la vida laboral puede impedir su éxito. Estas barreras surgen de las acciones de la gerencia, de los empleados, o de los sindicatos. Cada uno de estos grupos teme, por lo general el efecto que provoquen los cambios no conocidos. Incluso en los casos en que se explica previamente el proceso y los resultados del cambio, es posible que los incentivos no sean suficientes. Esta circunstancia puede conducir a resistencias, como se explicó en el capítulo anterior.

A fin de vencer estos obstáculos, el departamento de personal debe, por lo general, explicar la necesidad de proceder a diferentes cambios, y explicar también los resultados que desea obtener. Es su obligación, asimismo, proporcionar todos los elementos que benefician el cambio.

Con frecuencia, tanto los empleados como los sindicatos pueden considerar con suspicacia estas nuevas situaciones, porque pueden temer que el programa se traduzca exclusivamente en beneficios para la administración y no para ellos. Los sentimientos de desconfianza tienden a aflorar de manera más frecuencia en las compañías que no disfrutaban de un buen nivel en su entorno laboral. Especialmente en los casos en que existe seguridad en el empleo, tiende a existir mayor confianza en los programas de este tipo.

La gerencia, por otra parte, se opone con frecuencia al cambio porque duda de que los beneficios obtenidos justifiquen el potencial de interrupciones que existe en detrimento de la producción o del servicio. Además, cuando se presenta la necesidad de cambiar a nuevos enfoques muchos ejecutivos clave consideran que su estilo de liderazgo ha funcionado bien hasta ahora. Incluso en casos en que la productividad, la calidad o el entorno laboral se encuentran en fases de declinación, muchos gerentes son refractarios a la adopción de técnicas nuevas, que pueden diferir mucho de los métodos tradicionales de administración. Y en ese sentido, los dirigentes sindicales son muy similares a los administradores de la empresa; también ellos sienten poca disposición a desechar tácticas "probadas" y viejos métodos de resolución de problemas. La falta de apoyo de los niveles administrativos superiores y/o de los dirigentes sindicales puede constituir, probablemente, el obstáculo más importante para los programas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral y para las acciones tendentes a lograr mayor participación en las decisiones.

A pesar de que no existen técnicas infalibles para obtener el apoyo de la administración o de los dirigentes sindicales, la mayor parte de los programas de mejoramiento del entorno laboral que se implantan con éxito requieren amplia participación de todos los miembros de la organización. Gracias a la participación de los gerentes, de los dirigentes sindicales y del personal en general, los especialistas en personal tienen mejores posibilidades de vencer los obstáculos que enfrentan.

Tras una larga serie de confrontaciones internas y de problemas originados en la calidad siempre decreciente de los productos de Porcelanas Imperial, organización con una planta de 1 200 obreros y 760 empleados, el gerente general se atrevió a romper el viejo tabú de no llamar a las cosas por su nombre y comunicó a la cúpula directiva que, en su opinión, la empresa atravesaba una crisis moral de graves proporciones. La calidad del entorno laboral había decrecido tanto que Porcelanas Imperial disfrutaba posiblemente el dudoso honor de ir a la cabeza de toda la industria en tasas de rotación de personal, ausentismo y devoluciones por baja calidad.

Una explicación honesta y franca convenció al dirigente sindical para que su organización permitiera una serie de medidas encaminadas a iniciar varios círculos de calidad en las áreas de mayor conflicto. Inicialmente, cuanto se obtuvo fue que el sindicato no obstaculizara la labor de los círculos; al cabo de seis meses, y advirtiendo los progresos obtenidos, el apoyo se tornó dinámico y activo.

Tan sólo un año después de iniciado el programa, la situación había mejorado tanto que la organización pudo emprender un programa masivo de remodelación de la planta, a fin de empezar a manufacturar muebles para baño que incluían algunos de los más recientes adelantos.

Los programas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral, así como los programas de mejoramiento de la productividad, tienen varios elementos en común. Uno de los más importantes, como se ha visto, es la participación de la gerencia. "Participación" es muy diferente de "permiso para actuar"; sólo una serie de medidas activas conduce al éxito.

Otro punto básico para lograr los objetivos de los programas de mejoramiento del entorno laboral es la capacidad de observar los cambios en una perspectiva a largo plazo. La razón de ello es que para poner en marcha un programa efectivo de esta naturaleza es necesario alterar las bases del funcionamiento de toda la organización. Por ejemplo, los gerentes de la mayor parte de las compañías son evaluados en función de su productividad y calidad y pocas veces en función de la calidad del entorno laboral que ellos propician. Hacer que la preocupación por la calidad del entorno laboral constituya una parte integral de las prácticas reales de una organización puede requerir varios años.

El departamento de personal carece con frecuencia de los recursos o el nivel de mando necesarios para dirigir a la compañía a un esfuerzo global de mejoramiento del entorno laboral. Sin embargo, cuando la dirección general decide llevar a cabo un programa de ese tipo, con frecuencia se apoya básicamente en el departamento de recursos humanos, que proporciona personal especializado, junto con sus posibilidades de suministro de capacitación y comunicación en varios sentidos y a varios niveles.

SUMARIO

Los programas para mejorar el entorno 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. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal. Sin embargo, los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, y más alta satisfacción y aliados para la productividad.

El mejoramiento del entorno 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 tiene en cuenta.

Existen muchas técnicas para el mejoramiento del entorno laboral. Una de las más populares se originó en el Japón; ha recibido el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad son constituidos con 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. Entre otras técnicas para la integración de equipos se cuentan varias similares a los círculos de calidad, así como otras que varían en cierta medida sus enfoques. Los sistemas sociotécnicos se proponen el cambio de las relaciones humanas y técnicas que existen en el lugar de trabajo. Es muy común 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 entorno laboral.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Calidad de la vida laboral	Diagramas de causa y efecto
Calidad del entorno laboral	Ergonomía
Círculos de calidad	Grupos autónomos de trabajo
Codeterminación	Participación del personal
Coordinador del círculo de calidad	Sistemas sociotécnicos
Democracia industrial	Técnica de la tormenta de ideas

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las fuerzas que provocan que tanto las organizaciones en general como los departamentos de personal en especial muestren creciente interés por el mejoramiento del entorno laboral? En la ciudad en que usted reside ¿cuáles son las fuerzas más vigorosas?
2. Debido a que los programas de mejoramiento del entorno laboral se originan en la gerencia general y es indispensable el apoyo y el seguimiento del gerente general, ¿debe adoptar el departamento de recursos humanos una actitud pasiva? ¿Cómo puede influir?
3. Si una compañía le pidiera a usted que practicara un diagnóstico de la calidad del entorno laboral que tiene, ¿Qué índices consultaría? ¿Cómo procedería? (Sea específico).
4. Usted ha hecho una cuidadosa exposición de los círculos de calidad y la forma en que se aplican. Uno de los supervisores, que ha escuchado con gran atención, pregunta si "los círculos de calidad se adaptan más a la mentalidad japonesa". ¿Qué respondería usted?
5. ¿Considera usted que es aplicable al entorno de nuestro país el enfoque de los grupos autónomos de trabajo? ¿Por qué?

6. En una organización en la que existen serios choques sindicato-empresa ¿es aconsejable introducir un programa de círculos de calidad? ¿cómo procedería usted?

CASO DE ESTUDIO

Mejoramiento de la calidad de la Vida Laboral en Luz y Poder, S.A.

Luz y Poder, S.A., se fundó hace cinco años en un fraccionamiento industrial. La compañía, que fabrica bombillas eléctricas, resistencias y otros aditamentos similares, nació gracias a la inversión masiva de una corporación japonesa. En la actualidad cuenta con 3 000 obreros y 1 900 empleados. Tras invertir cuantiosamente en instalaciones muy modernas, el consorcio contrató a un experimentado gerente que abrió la planta y a su vez seleccionó al equipo gerencial. Desafortunadamente, y a pesar de la abundancia de medios económicos, la productividad siempre fue muy baja, hecho imputado en gran medida al estilo autocrático del gerente. El nivel del entorno laboral fue siempre muy bajo, y cuando finalmente la empresa entró en huelga (a pesar de disfrutar de un nivel salarial sin precedentes) el consorcio liquidó al mencionado gerente. El equipo de trabajo de este último procuró que heredara el mando otro miembro del mismo círculo, pero el consorcio se inclinó por el licenciado José Ramón Escalante, proveniente de otra empresa competidora. El licenciado Escalante ha convocado a varias reuniones de diferente nivel, siempre para encontrarse con una situación de suspicacia, desconfianza y muy 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, leal al antiguo director. ¿No es riesgoso que comprometa mi autoridad alentando al personal a tomar la iniciativa?
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 muchas acciones. Quizá funcione en Europa el planteamiento de la democracia industrial...aquí sólo funciona la energía. ¿No lo cree usted así? ¿Por qué?

CASO DE ESTUDIO

Ambiente Laboral de Noches de Excursión

El terremoto que devastó la ciudad de México en 1985 tuvo efectos muy severos para la compañía Noches de Excursión, que se especializa en la venta de equipos para acampar. La empresa efectúa la mayor parte

de sus operaciones mediante el sistema de ventas por teléfono. Los 46 empleados de ventas disponían de un espacioso local en el que cada persona contaba con un escritorio pequeño, cierto espacio personal y pocas fuentes de distracción. A raíz del terremoto, la empresa se trasladó a un local más pequeño, en las afueras de la gran urbe. Cada vendedor continúa teniendo su propia línea, pero han surgido fricciones debido al espacio reducido y a la dificultad operativa.

Han transcurrido cuatro años desde la mudanza a las afueras de la ciudad, y la compañía ha vuelto a un nivel de ventas razonable, que le permiten contemplar la compra de un edificio nuevo y seguro en el que habrá espacio para todos, una vez más. El gerente de ventas, sin embargo, desea asegurarse de que el clima de la organización no se va a ver menoscabado, y ha recurrido a usted para solicitar su opinión respecto a varios problemas e inquietudes.

1. ¿Recomienda usted la formación de círculos de calidad? ¿Es aplicable esa técnica, dadas las circunstancias específicas de mi equipo, que se especializa en efectuar ventas por teléfono?
2. Posiblemente la solución para el ambiente laboral sea crear un máximo de independencia para cada operario; por ejemplo, dotar a cada uno de un pequeño cubículo, medida que por sí sola mejorará la calidad del ambiente laboral. ¿Qué opina usted?
3. ¿Qué medidas concretas recomienda usted para mejorar el ambiente laboral de la empresa Noches de Excursión?

Los psicólogos han concluido que es un hecho que la felicidad y la productividad no necesariamente coexisten todo el tiempo.

BARRY M. STAW en "Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker", *California Management Review*, Summer 1986, p. 41.

A pesar de que no se espera de los gerentes que solucionen todos los problemas de su personal, se espera de ellos que se ocupen de mejorar el desempeño insuficiente en el lugar de trabajo, ayudando a las personas a su cargo a resolver los problemas que enfrentan.

VICKY PAWLIK y **BRIAN H. KLEINER** en "On-the-Job Employee Counseling: Focus on Performance", *Personnel Journal*, November 1986, p. 31

CAPÍTULO

15

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Explicar* las formas de la comunicación descendente que emplean los departamentos de recursos humanos.
- 2 *Explicar* las diferentes técnicas para mejorar la comunicación ascendente.
- 3 *Definir* la asesoría al personal y los principales tipos de asesoría.
- 4 *Describir* las diferencias entre la asesoría directiva y la no directiva.
- 5 *Explicar* la manera en que opera la disciplina progresiva.
- 6 *Discutir* las diferencias entre disciplina preventiva y disciplina correctiva.

La información constituye el energético básico de las organizaciones. La información sobre la organización, su entorno, sus productos y servicios y sobre las personas que la integran, es esencial para directivos y empleados. Sin información la gerencia no puede tomar decisiones efectivas sobre mercados o sobre recursos; sobre recursos humanos en especial. De manera similar, la información insuficiente puede provocar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad universal de información se satisface mediante los *sistemas de comunicación* con que cuenta la organización. Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales e informales para transmitir información a través de la organización y permitir que se tomen las decisiones adecuadas. En este capítulo se considera el papel que cumple el departamento de personal en la administración de sistemas de comunicación. El centro de nuestra atención será aquí la comunicación que abarca a los integrantes de toda la empresa y no la que afecta sólo a individuos determinados, como ocurre en un proceso de asesoría con fines disciplinarios, considerados en el capítulo anterior.

El *sistema de comunicaciones sobre recursos humanos* incluye procedimientos formales e informales que se utilizan para adquirir y distribuir información que versa sobre los integrantes de la organización. Toda organización cuenta con un sistema de comunicación sobre recursos humanos. En las compañías pequeñas las comunicaciones pueden ser informales y estar sometidas a verificaciones esporádicas de la gerencia. En las empresas de grandes dimensiones, puede haber especialistas enfocados exclusivamente a esta función.

La mayor parte de las compañías opta por un sistema mixto entre los diseñadores formales y los informales.

En un entorno tradicional, el problema de resolver las dificultades comunicativas podría parecer muy sencillo. Podría optarse, por ejemplo, por enviar un memorándum... siempre que el número de receptores sea limitado; cuando el mensaje debe llegar a más de veinte personas, por ejemplo, el costo de transmitir un mensaje sencillo es alto. Mucho más, cuando los integrantes de la organización están dispersos geográficamente, como es el caso actual en muchas empresas modernas.

Las cosas se complican aún más si se considera la dificultad de que la información se produzca, en primer lugar. Muchas personas dan por descontado que los mensajes se elaborarán de manera automática, sin necesidad de aliento o estímulo alguno. En realidad, no es así. El flujo de información en una organización puede semejar al de la energía eléctrica: todos sabemos que está ahí... pero debemos pulsar los interruptores adecuados.

Al crear un ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo informativo se alientan la motivación y la satisfacción, en tanto se reducen los factores tensionantes.

La comunicación efectiva no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo invencible para el logro de niveles altos de productividad y calidad del entorno laboral.

Este capítulo estudia las diferentes maneras en que el departamento de personal puede mejorar el flujo comunicativo de la organización.

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña un papel esencial.

Cuando es insuficiente, la información —o la ausencia de ella— puede conducir a tensión y a descontento entre el personal. La necesidad de estar informado es universal, y se enfrenta mediante un sistema de comunicaciones. Los *sistemas de comunicaciones* proporcionan métodos formales e informales para hacer llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar decisiones adecuadas. En esta sección consideramos el papel que el departamento de personal puede desempeñar en la administración del sistema de comunicaciones.

Todas las organizaciones cuentan 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. 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 los niveles altos de información procedente de la base de la organización. La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas.

Durante las juntas del comité de evaluación de proyectos, el director de la compañía, licenciado Soares Mora, solía afirmar rutinariamente que deseaba recibir sugerencias y nuevas ideas del personal. También mencionaba su “disposición” en la comunicación escrita. Sus acciones, empero, apuntaban en otra dirección. Solía molestarse cuando le hacían sugerencias. Rechazó varias muy útiles, y otras llegaron hasta su archivo personal para que nunca salieran de ahí. Como es lógico, sus empleados creían en sus acciones, no en sus palabras.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

El departamento de personal pone en operación un sistema de comunicación a fin de mantener informados a los miembros de la organización. Para lograr ese objetivo de manera eficaz, los especialistas en personal deben advertir que en cualquier tipo de mensaje pueden surgir barreras opuestas a la comunicación. En consecuencia tratan de producir métodos efectivos, de orientación activa, para vencer esas barreras en el mayor grado posible. A pesar de que el objetivo final debe ser facilitar el flujo adecuado de la información en sentido ascendente, descendente y lateral, la mayor parte de los mensajes en las organizaciones son de carácter descendente.

La *comunicación descendente* es la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir.

Las personas que toman decisiones necesitan estos métodos, para hacer saber a sus subordinados qué pautas seguir, qué políticas adoptar; en otras palabras, para que puedan cumplirse las decisiones. Estos métodos proporcionan también conocimientos a los empleados sobre la organización, y retroalimentación sobre la manera en que se perciben sus esfuerzos.

Las organizaciones utilizan varios tipos de comunicación descendente. Contar con varios tipos de comunicación confiere una ventaja apreciable: escoger en cada caso el vehículo que más probablemente vencerá las barreras comunicativas específicas. Entre varios de los métodos para la comunicación descendente se cuentan los medios impresos, los medios audiovisuales y televisados y las reuniones de varios tipos.

Periódicos internos

Muchas organizaciones publican regularmente un periódico o revista dirigidos a los empleados, que cumplen varias funciones importantes: informar sobre promociones, vacantes, nuevas contrataciones, dar a los integrantes de la organización la opinión de la dirección respecto a temas que conciernen a todos, suprimir rumores perniciosos, ilustrar sobre nuevos productos, distribuir datos costosos de comunicar de otra manera y muchos fines más.

Es perfectamente posible para toda organización con más de 100 empleados contar con un periódico interno. Aún más: es, en muchos casos, un medio muy idóneo para lograr ciertos fines informativos. Como es obvio, cuando la empresa cuenta con un número más grande de empleados la tarea se vuelve más factible.

En la empresa Colores y Matices, S.A., organización con 1 759 empleados, existe un continuo flujo de visitantes, necesarios para la marcha adecuada de muchos asuntos. Últimamente, sin embargo, se han introducido varias personas que afirmaron tener asuntos que atender y han cometido hurtos graves dentro de la empresa. Para el efecto se ha estructurado una política de seguridad que incluye el uso de gafetes, la práctica de registrarse como visitante específico de un empleado y varias medidas más. La empresa giró instrucciones para que se preparara un artículo especial en el periódico interno. El número siguiente del periódico interno incluyó un artículo amplio y franco sobre el problema y sobre la política que se seguiría. Todo el personal pudo enterarse a fondo de la nueva situación, en forma oportuna y a un costo muy bajo.

Resulta interesante apuntar que los problemas que afronta el periodista en los medios impresos de gran circulación se reproducen en gran medida, aunque en pequeña escala, en la publicación interna. Es indispensable la corrección del estilo y la oportunidad de la publicación, pero también lo son la veracidad y la confiabilidad. Una publicación que para adular al director hable de "la expansión dinámica de nuestra empresa" en épocas de recesión, hará el ridículo...en el mejor de los casos; en otros podrá convertirse en un factor claramente negativo.

En ocasiones, los editores de las publicaciones internas de la empresa efectúan sondeos de opinión, para determinar qué secciones del periódico se leen más y qué información adicional desean los lectores. Dado que en muchos de los casos se alienta a los empleados a llevar el periódico a su hogar y compartirlo con su familia, en ocasiones es sorprendente el número de lectores que obtiene el periódico.

Varias de las preguntas que puede utilizar el editor para sondear el efecto que causa con su publicación y obtener retroalimentación pueden ser:

- ¿Qué secciones lee usted en forma regular? (Se incluye a continuación una lista para que el lector señale)
- ¿Qué artículo leyó usted en el número de julio?
- ¿Qué artículo le gustó más?
- ¿Qué temas adicionales desearía encontrar?

Folleto sobre temas específicos

Con frecuencia la organización desea distribuir información específica sobre varios temas. Una obvia gama de temas es la que se relaciona con todas las actividades de administración de personal; entre los folletos que muchos departamentos preparan se cuentan:

- El folleto de inducción (historia de la empresa, características de la organización, actividades, etc.)
- El folleto sobre el reglamento, que puede incluir comentarios al respecto.
- El folleto de descripción de puestos, especialmente utilizado cuando se trata de organizaciones con un número de personas que efectúan la misma función (como los cajeros de un banco).
- El folleto de prestaciones, políticas de personal, prácticas sociales y deportivas, etc.
- El folleto que describe los productos y/o servicios que la empresa proporciona a la comunidad.
- Folletos coyunturales, que informan en detalle sobre una circunstancia determinada; por ejemplo, los pasos que se seguirán para trasladar la empresa a otra localidad.

Medios audiovisuales y televisados

Aunque los medios televisados estuvieron hasta hace relativamente poco tiempo fuera del alcance del presupuesto de muchas empresas, la revolución en las técnicas y los dispositivos electrónicos ha puesto este medio en niveles de precio mucho más accesibles. Los audiovisuales (un sistema de presentación que combina elementos *auditivos y visuales*) han estado al alcance de los departamentos de personal por más largo tiempo. El perfeccionamiento en la utilización de ambas técnicas requiere cursos especializados.

Son muchas las empresas que han explotado el gran poder de motivación que tienen los audiovisuales. Debido a factores como las posibilidades de un texto bien sincronizado con una imagen evocadora, el audiovisual logra efectos muy notables en varias áreas. La televisión y sus derivados básicos (*videotapes*, circuitos cerrados) poseen gran potencial didáctico y se emplean para impartir temas que incluyen elementos más fríos y racionales; menos emotivos.

Hacia agosto de 1991, el departamento de personal de Multitipos, empresa con 13 500 empleados que produce y vende máquinas de escribir, recibió una petición de la gerencia general directamente para el supervisor de capacitación: la preparación de materiales para la convención de ventas (esencialmente de motivación) y la preparación de materiales para capacitar a los vendedores en determinadas áreas técnicas.

En octubre del mismo año, el supervisor de capacitación presentó —tras efectuar investigaciones a fondo en los dos campos— un plan maestro para la elaboración de un audiovisual y otro para la filmación de un videotape. Para lograr la motivación, el calor y el dinamismo que se procura obtener en una convención de ventas, el supervisor seleccionó un audiovisual ágil, con imágenes de alta atracción visual, en texto moderno y fondo musical ligero. En el caso de la capacitación sobre el uso y las posibilidades de las máquinas de escribir, el supervisor optó por un videotape en blanco y negro, en el que un expositor bien familiarizado con el tema puede explicar con detalles

aspectos sobre la composición metálica de los tipos, técnicas de aseo y mantenimiento del equipo, y varios más.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Los profesionales de la administración de personal necesitan comprender el proceso de la comunicación, el papel de la retroalimentación, las barreras que se oponen a la comunicación y el proceso del flujo descendente de información. Mediante esos conocimientos, el administrador de personal puede ayudar a mejorar su organización, por medio de sistemas de comunicación ascendente más efectivos. Es posible que ninguna otra área de comunicaciones necesite tanto como ésta de la inventiva y la investigación para mejorar su capacidad comunicativa.

La *comunicación ascendente* consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto. Si el nivel básico de las relaciones es bueno (por ejemplo, si entre el empleado y supervisor existe una comunicación abierta), los canales informales, suplementados por el contacto cotidiano en la labor, son suficientes para muchos fines. Cuando el intercambio informativo es menos que óptimo, o se intenta que la información fluya a través de más de dos o tres niveles jerárquicos, se necesitan otras técnicas.

No existen fórmulas universales para la creación de sistemas eficientes para la comunicación ascendente. El departamento de personal de cada organización deberá dar una solución específica al problema de comunicación que enfrente. Un elemento común a la mayor parte de las organizaciones, sin embargo, es un genuino interés por el bienestar de los empleados, junto con oportunidades significativas para que ideas y mensajes originados en la base alcancen los niveles superiores. Algunos de los canales empleados más comúnmente por muchas organizaciones para la comunicación ascendente incluyen el conocimiento de mecanismos de transmisión de información como el rumor, procedimientos para la recepción interna de quejas, reuniones de establecimiento de diálogo, sistemas de sugerencias y encuestas para obtener retroalimentación sobre actitudes.

El mecanismo del rumor

Existen dos tipos de sistemas comunicativos en una organización: el formal, canalizado por los procedimientos oficializados, y el informal, que adopta en muchas ocasiones la misma dinámica de dispersión de noticias que el rumor político, comercial, o familiar. El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización; constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana.

El departamento de personal 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 evaluarla en toda su importancia.

Mecanismos de dispersión del rumor

Ningún gerente instituyó en su organización los mecanismos de la comunicación informal, y ninguno puede eliminarla; ni siquiera controlarla. 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. La posibilidad de eliminar el fenómeno es nula; siempre que se reúnen personas en multitud de diferentes circunstancias, desean intercambiar ideas.

La figura 15-1 muestra la forma en que un rumor se mueve con facilidad a través de diferentes niveles jerárquicos de una organización. Incluso es posible que el rumor sobrepase los límites de la organización, alcance a la comunidad circundante y vuelva a la empresa en otro nivel. Al mismo tiempo, el rumor se modifica en el curso de su trayecto, hasta adquirir dimensiones insospechadas.

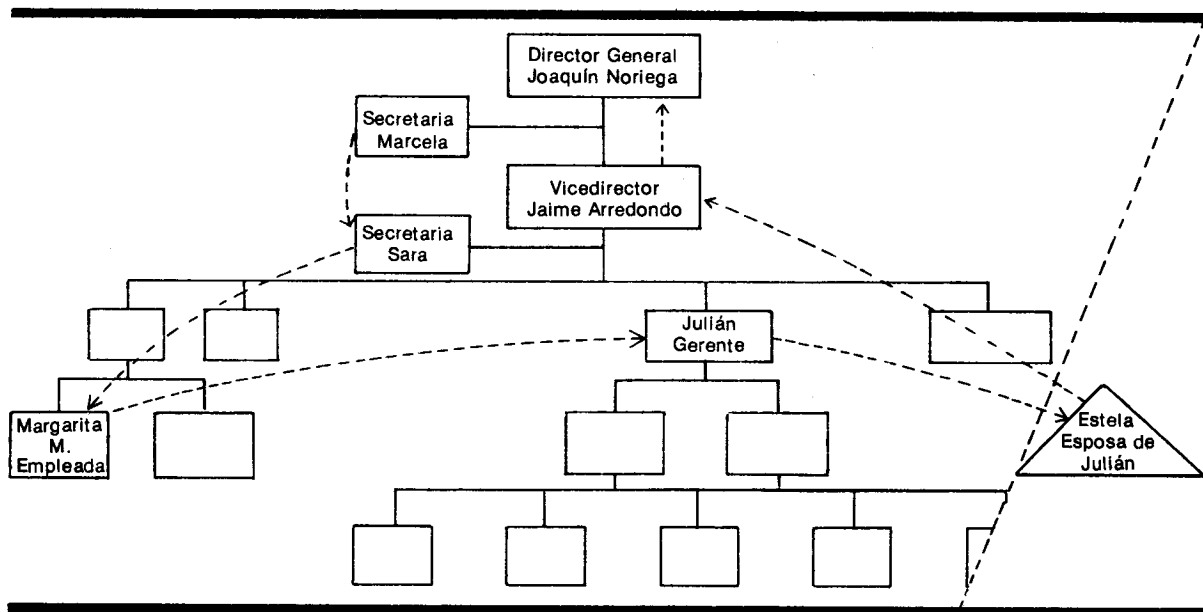


FIGURA 15-1

Red de comunicación informal comparada con los niveles jerárquicos de una organización

El lunes por la mañana el director general, Joaquín Noriega, tropezó al entrar a su oficina y se desgarró ligeramente un músculo de la pierna. Su secretaria, Marcela, comunicó el hecho a su amiga, Sara, quien en su departamento comentó con Margarita, su asistente, el “grave accidente”. Margarita le comentó a Julián el suceso, con el comentario de que en su opinión el director debía someterse a un examen médico y verificar su condición cardiaca. Julián explicó a su esposa que el director general estaba en un examen médico, razón por la que no habría junta por la tarde, debido a un problema cardiaco que lo hizo caer esa mañana. La esposa de Julián telefoneó a su primo, vicedirector de la compañía, para explicarle la situación. El vicedirector ofreció “todo su apoyo” a la persona que imaginaba afectada por un infarto al miocardio, y que para su sorpresa sólo llevaba una ligera venda en un tobillo... y se sorprendió mucho por la oferta de ayuda de su subordinado inmediato.

Retroalimentación obtenida por medios informales de comunicación

La circulación de rumores y mensajes informales proporciona un volumen importante de retroalimentación procedente de los empleados. Con frecuencia, los empleados se sienten con mayor libertad para comunicarse con los especialistas de personal, porque saben que su campo profesional se orienta a la atención de necesidades y factores humanos. Además de esto, los empleados se sienten alentados a expresar sus opiniones porque los especialistas en personal no supervisan directamente a los empleados en otros departamentos. El resultado de esta situación es un alto volumen de información útil, que se proporciona siempre que el departamento de personal esté preparado para recibirlo; para escuchar, comprender e interpretar. En la figura 15-2 se ilustran varios tipos de retroalimentación obtenida por este conducto.

-
- Información sobre los problemas y ansiedades que aquejan a los empleados.
 - Evidencia sobre información incorrecta (como la interpretación de una política en sentido opuesto al que se esperaba).
 - Aspectos importantes sobre objetivos y motivación de los empleados.
 - Identificación de problemas laborales con alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos alientan la comunicación por canales informales.
 - Información sobre la calidad de las relaciones laborales, incluyendo los sentimientos de conflicto y frustración.
 - Información sobre la calidad de la supervisión. Con frecuencia, los empleados presentan quejas sobre sus supervisores a través de canales informales con la esperanza de que se adopte alguna acción correctiva.
 - Retroalimentación sobre nuevas políticas y procedimientos.
-

FIGURA 15-2

Tipos de retroalimentación que el departamento de personal puede obtener a través de canales informales

Si el departamento de personal demuestra su apertura y su capacidad ética para guardar la confidencialidad de los informes que recibe, se alienta aún más la recepción de información por medios indirectos. Existen riesgos en este tipo de comunicación. Los supervisores pueden sentirse amenazados por la revelación de datos acerca de sus departamentos, pero por lo general los beneficios de la información más completa son mayores que las desventajas.

Un comentario final: incluso cuando el especialista en persona sabe que la información proporcionada por cierta retroalimentación no es exacta, debe, sin embargo, escuchar, porque puede resultar útil. La retroalimentación imprecisa comunica la presencia de problemas que es necesario identificar y remediar.

Procedimiento para la recepción interna de quejas (“Programa de Quejas”)

Cuando un empleado no encuentra una actitud abierta a la comunicación en su supervisor inmediato, inevitablemente intenta apelar al siguiente nivel. Aunque en muchas ocasiones no exista otra posibilidad, los empleados tienden a temer el paso, por la creación de fricción con su supervisor inmediato. Para disminuir el efecto que “brincarse el jefe” tiene en la relación empleado-supervisor, algunas organizaciones ponen en práctica *procedimientos para la recepción interna de quejas*.

Los procedimientos para la recepción interna de quejas son métodos formales mediante los cuales un empleado puede registrar una queja. Por norma general, esos procedimientos son responsabilidad del departamento de personal. El empleado presenta su queja o petición por escrito. A continuación, un profesional de recursos humanos investiga la queja e informa al empleado los resultados que obtiene. En

algunas compañías, el investigador es la única persona que conoce el nombre del empleado, pero es obvio que el anonimato del empleado puede perderse por muchas razones. A pesar de ello, la organización puede y debe proteger —en su caso— a la parte más débil en un conflicto.

Antonio Sánchez depositó en el buzón existente para tal efecto una queja pormenorizada sobre la conducta de David Mebilla, su jefe inmediato. David había obligado a Antonio a preparar varios informes que no eran parte de su responsabilidad. Cuando el departamento de personal indagó sobre el asunto, David afirmó que “lo ocurrido había sido una excepción” y prometió no hacerlo más, pero en privado amenazó a Antonio con “hacerle pagar sus chismes”. Antonio volvió a quejarse y el gerente general amonestó en persona a David, advirtiéndole las consecuencias de insistir en su actitud.

Reuniones de establecimiento de diálogo

Las reuniones para el establecimiento de diálogo guardan gran afinidad con los procedimientos para la recepción interna de quejas. Estas reuniones consisten en sesiones entre grupos de empleados y gerentes, para ventilar quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

Las sesiones pueden iniciarse con la presentación de un nuevo acontecimiento y la distribución de información al respecto por el sector gerencial.

El propósito primario de estas reuniones, sin embargo, es alentar la comunicación ascendente, a menudo con la participación de empleados de varios niveles.

Cuando estas reuniones se llevan a cabo entre el gerente y un grupo de empleados de nivel básico, reciben el nombre de *sesiones de contacto con la base*, porque se procura recibir información de primera mano de las personas con menor nivel jerárquico. También se les denomina *sesiones de contacto vertical*, porque ponen en contacto a los ejecutivos de más alto nivel con los de menor jerarquía.

Surgen dos problemas comunes en este tipo de reuniones. En primer lugar, el ejecutivo debe tener cuidado en nominar la autoridad de otros gerentes de menor nivel, al girar contraórdenes antes de conocer todos los hechos. En segundo lugar, las reuniones iniciales tienden a concentrarse en quejas y factores negativos, hecho que desafortunadamente desalienta a muchos ejecutivos. No es sorprendente encontrar que en tanto la primera reunión puede centrarse en quejas sobre la supervisión, por ejemplo, acaso la segunda se ocupe de peticiones de mejores niveles salariales, y así, sucesivamente.

Si las reuniones se sostienen a intervalos regulares durante tiempo suficiente, sin embargo, también surgirán aspectos positivos, aportaciones creativas y soluciones a problemas antes intratables.

Programas de sugerencias

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.

En la figura 15-3 se muestran los pasos clave para que un programa de sugerencias logre sus objetivos. Se empieza con la idea del empleado y su presentación al supervisor. Entre ambos se lleva una forma diseñada al efecto, en la que no necesariamente el hecho de llenarla indica que el supervisor comparta la idea o la apruebe. Se envía a continuación la sugerencia al comité de evaluación o a la persona que

decida, en tanto el departamento de personal acusa recibo al empleado que generó la idea y hace un seguimiento de todo el proceso. 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 compensa. Una práctica común es determinar el monto de su aportación a la organización y concederle una compensación igual a 10%.

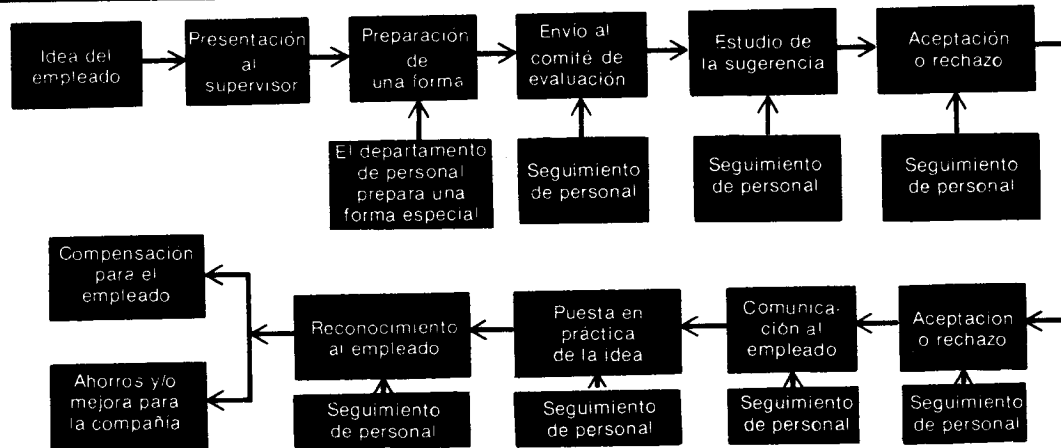


FIGURA 15-3
Pasos clave en un programa de sugerencias

La compañía Alfombras Impecables, S.A., llevó sus productos directamente al público, y abrió para ello una serie de almacenes en la ciudad. Cada almacén está provisto de una terminal de computadora, de manera que si un cliente desea cierta alfombra que no se encuentra en una sucursal, el administrador puede consultar su terminal y ver si hay existencias en el almacén central. El sistema no informa, sin embargo, si hay existencias en otros almacenes, y la pérdida de ventas es importante debido a este hecho. Las consultas hechas por teléfono son costosas y, en muchos casos, lentas y casi imposibles.

Rogelio Arias, programador de computadoras, ha detectado el hecho, y tomó la iniciativa de modificar los programas actuales con un disquete personal. Inspirado en los sistemas que utilizan para la reservación y venta de boletos en líneas aéreas, transformó el antiguo sistema en una base de datos integrada, que permitiría a todos los almacenes determinar de inmediato si existe cierto producto o no. Rogelio copió su disquete y lo envió al departamento de personal, que puso la sugerencia a consideración del departamento de ventas.

Tras efectuar una modificación menor, el gerente de ventas aceptó la sugerencia y puso en marcha el nuevo programa. Rogelio recibió una compensación igual a 10% del incremento en ventas anual debido a su aportación, lo cual equivalió a una suma muy importante.

El éxito en los programas de sugerencias se hace muy probable si los supervisores mantienen una actitud abierta y receptiva, si la gerencia general mantiene una actitud de apoyo para el programa y si las evaluaciones se efectúan de modo rápido y eficiente, lo cual es en gran medida responsabilidad del departamento de personal. Cuando una idea que requirió tiempo y esfuerzo desarrollar reposa durante meses en un cajón, es muy probable que el esfuerzo tienda a repetirse.

Resulta probable que en algunos casos no se considere que la compensación concedida por determinadas aportaciones es justa, o que algunos empleados desarrollen cierta hostilidad hacia quien se distingue por sus ideas, que perturban el viejo orden. Estos problemas pueden solucionarse con relativa facilidad, sin embargo, y ciertamente no llegan a constituir un obstáculo de gran dificultad en la mayoría de los casos.

Encuestas de actitudes

Resulta evidente que para la gerencia general y el departamento de personal es de gran importancia saber qué piensan los empleados sobre la organización; saber si se aprueban las políticas, los niveles de compensación, etc. Las respuestas a estas preguntas y a muchas otras pueden enriquecer en gran medida el sistema de información de recursos humanos del departamento de personal.

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 más comúnmente se llevan a cabo a través de cuestionarios anónimos. Una encuesta de actitud indaga sobre las opiniones respecto a las condiciones laborales, la supervisión y las políticas de personal. Asimismo, pueden incluirse 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 resultado alguno. 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; esa información recibe el nombre de *retroalimentación proporcionada por la encuesta de actitudes*.

La retroalimentación, empero, no es suficiente. Se necesita acción. Los empleados necesitan confirmar que la encuesta se traduce en la solución de problemas. La retroalimentación sobre los resultados y la acción emprendida sobre las áreas de conflicto hacen que la retroalimentación obtenida de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación. Suministrar esa retroalimentación de manera constructiva puede requerir considerable apoyo del departamento de personal, especialmente en el caso de los supervisores de bajo nivel y jerárquico que tienen poca experiencia en la conducción de reuniones y en la recepción de críticas provenientes de los empleados.

Las encuestas de actitud sólo son apropiadas en organizaciones que genuinamente desean el cambio, si la encuesta pone en evidencia un problema grave y si se cuenta con los recursos y la posibilidad real 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 traer a la atención de los empleados una situación que no se puede remediar.

ASESORÍA AL PERSONAL

La *asesoría al personal* consiste en el análisis y la exploración de un problema junto con el empleado, con el objetivo general de ayudar al trabajador a resolverlo. El propósito de esta práctica es llevar a los

empleados a enfrentar y resolver ciertos obstáculos, para que se conviertan 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 efectuar tanto el desempeño como el ajuste general de un individuo respecto a su entorno; es, por tanto, del mayor interés para el empleado, para la organización y para la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

La mayor parte de las personas que reciben asesoría son sencillamente personas sanas que se encuentran experimentando un nivel alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de bienestar. Las emociones constituyen un ingrediente necesario para cada existencia, pero pueden llegar a ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que conllevan altos 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, todo gerente de línea y todo administrador de personal deben desear 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.

Programas de asesoría

Por norma general, el departamento de recursos humanos tiene a su cargo la administración de los programas de asesoría. Suele utilizar una combinación —variable, de acuerdo con las circunstancias de cada organización— de programas internos y servicios externos. Las compañías de grandes dimensiones con frecuencia contrataban a un equipo de asesores profesionales de manera permanente; muchas otras, medianas y pequeñas, optan por servicios de asesoría que son proporcionados durante determinado lapso, dentro o fuera de la compañía.

El personal de Frutas Deshidratadas, S.A., participa, indudablemente, de un cúmulo de factores tensionantes muy alto. La compañía está ubicada en una población suburbana, carente de servicios públicos, contigua a la ciudad capital. La violencia es alta, la contaminación peor, el transporte es pésimo, mínimas las normas de higiene... cómo sería de esperar, el índice de alcoholismo que priva entre los varones jóvenes es muy alto.

Frutas Deshidratadas lanzó un programa especial de erradicación del problema. Se ofrecieron conferencias y mesas redondas en un principio, para en una segunda fase brindar atención médica y asesoría personal (estrictamente confidencial) a quien lo solicitara voluntariamente. Dadas las características del alcoholismo, enfermedad con aspectos indudablemente sociales, se invitó desde el principio a que participaran en el programa a los integrantes del núcleo social de cada empleado. Como indicadores objetivos del progreso logrado por el programa, el departamento de personal decidió utilizar el índice de ausentismo de los lunes y el número de pequeños préstamos solicitados “hasta la próxima quincena”. Descontando las ausencias y los préstamos originados en otros factores, se advirtió una mejora de 47% en la reducción del ausentismo y de 59% en la solicitud de préstamos. Como es obvio, muchos otros aspectos mejoraron, 89% del personal opinó que el programa surtía efectos positivos.

Características de la asesoría

La asesoría al personal posee varias características que la hacen ser una actividad muy útil para el departamento de personal. Como lo indica la figura 15-4, el proceso de asesoría requiere dos personas: un asesor y una persona que recurra a este profesional. El intercambio de ideas crea una relación fructífera que establece un canal efectivo de comunicación.

-
- Requiere dos personas: un asesor y una persona que lo consulte.
 - Constituye un acto de comunicación.
 - Ayuda a los empleados a enfrentar sus problemas.
 - Reduce los problemas de carácter emocional.
 - Mejora el desempeño de la organización.
 - Confiere calidad humana a la empresa.
 - Es impartida por varias personas.
 - Incluye tanto problemas personales como profesionales.
 - Siempre es confidencial y absolutamente privada.
-

FIGURA 15-4

Características de la asesoría profesional al personal

El desempeño de la organización puede mejorar gracias a la asesoría, ya que el empleado se torna más cooperativo, tiende a preocuparse menos por sus problemas personales y progresa en varias áreas. Debido a que la asesoría trata problemas humanos, esta actividad da a las organizaciones un giro cálido y perfectamente opuesto a la despersonalización.

Por lo general, la función de asesoría no es monopolio de un grupo de expertos: es prácticamente universal la práctica de comunicar los problemas propios a los seres humanos que nos rodean. Las características específicas del entorno laboral, sin embargo, dan una dimensión muy especial a las actividades de asesoría. Aunque en el pasado era en apariencia muy fácil trazar una línea divisoria entre la vida privada y el trabajo en la oficina, existen, con un poco que se analice el tema, varias áreas comunes. Resulta indudable, por ejemplo, que un conflicto con otro empleado por razones de trabajo pertenece al campo de lo que podría llamarse vida laboral. Por otra parte, pocos dudarían en clasificar la decisión de un empleado de contraer matrimonio como un elemento ajeno a la vida laboral. Pero una actividad llevada a cabo en privado, como la drogadicción, repercute, indudablemente, en el trabajo. Cuánto pueda o deba penetrar el asesor en el área de la vida privada está sujeto a discusión y siempre será subjetivo. Como se ve, la clasificación entre problemas personales y problemática de la empresa es debatible. La actitud más recomendable es siempre evitar llegar hasta las áreas más personales y reservadas del individuo, *siempre que se establezca un vínculo de asesoría profesional*. Si la relación que une a dos personas es de amistad que excede los límites del trabajo, la dialéctica de la camaradería impone su propia lógica; constituye otro campo, diferente al de la asesoría proporcionada en el ámbito de la organización.

Manuel Bustamante, subgerente del departamento de compras de una empresa de tamaño medio, suele asesorar a varias personas de su departamento en áreas muy diferentes; sobre técnicas laborales, trámites ante el gobierno, diferencias surgidas a propósito de un tema del trabajo diario y decisiones entre varios proveedores. Cuando Antonio Girón, nuevo empleado de la empresa, se acercó a él para consultarle si debía divorciarse de su esposa, Bustamante recurrió a todo su tacto para explicarle la dificultad de emitir una opinión y a continuación cambió el tema de la conversación.

La asesoría es una relación de comunicación que debe permanecer en estricta confidencialidad. El acceso a los expedientes debe restringirse a las personas directamente relacionadas con la solución de los problemas. Estas prácticas son necesarias para proteger la privacidad del empleado y la credibilidad y solvencia moral de la organización.

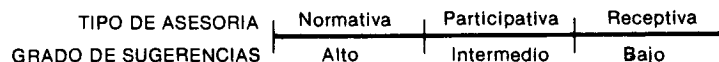
Funciones de asesoría

Las funciones de asesoría pueden subdividirse en varias actividades específicas como:

- *De orientación.* El asesor ofrece sus conocimientos para guiar al empleado a emprender el curso de acción conveniente para la solución de sus problemas.
- *De reafirmación.* El hecho de acudir al asesor y conocer su punto de vista con frecuencia permite al empleado confirmar que está siguiendo un curso de acción adecuado, y que se poseen los medios y el valor para no abandonar esa postura.
- *De comunicación.* La asesoría es una experiencia en el campo de la comunicación. Da inicio a una transmisión de mensajes en sentido ascendente, y también proporciona al asesor una oportunidad para solucionar problemas administrativos y arrojar luz sobre determinados ángulos de las labores.
- *De liberación de tensión emocional.* En general, los seres humanos tienden a experimentar una liberación emocional de sus tensiones cuando pueden comentar sus problemas con otra persona.
- *De clasificación intelectual.* La discusión seria de los problemas propios con otra persona ayuda a formularlos de manera más clara.
- *De reorientación.* La reorientación implica un cambio en el yo básico del empleado, debido a una expresión diferente de objetivos y valores. La asesoría profesional de psicólogos y psiquiatras con frecuencia ayuda a los empleados a reorientar sus valores. Una mejor autoimagen, por ejemplo, ayuda a una persona a ser más eficaz. Como ha dicho un gran psicólogo, “la persona que ves en ti mismo es la persona en que te convertirás”.

Tipos de asesoría

Cuando se considera la asesoría en términos del grado de sugerencias directas que el asesor proporciona, se ve que puede establecerse una clasificación que va desde un grado máximo (*asesoría normativa*) hasta la ausencia de estas sugerencias (*asesoría receptiva*). Este hecho se ilustra en la figura 15-5. Entre los dos

**FIGURA 15-5**

Tipos de asesoría, clasificadas de acuerdo con el grado de sugerencias hechas por el asesor

extremos se ubica la *asesoría participativa*. Se presentan a continuación estos tres tipos de asesoría, para ilustrar la forma en que los asesores pueden variar su intervención.

Asesoría normativa

La asesoría normativa consiste en el proceso de escuchar los problemas de un empleado, decidir junto con él qué debe hacerse, y a continuación comunicarle indirectamente qué curso de acción se estima óptimo, intentando motivarlo para que emprenda la acción que se considera necesaria.

La asesoría normativa cumple en primer lugar la función de orientar, pero puede también confirmar, comunicar, proporcionar liberación de la tensión emocional y (en menor grado) contribuir a aclarar los planteamientos y los procesos sentimentales e intelectuales. Cuando se utiliza esta técnica, en pocas ocasiones se logra la reorientación. Casi todo el mundo gusta de proporcionar su consejo, pero, ¿es efectivo hacerlo?

La persona que aconseja a otra, ¿comprende a cabalidad los problemas sobre los que da su opinión? ¿Está capacitado el consejero —en todos los niveles— para dar su parecer? Y una pregunta final: incluso si la sugerencia es adecuada ¿será atendida por la persona que la recibe?

En demasiadas ocasiones, la respuesta a estas preguntas es un “no” rotundo. Es por ello que la asesoría normativa no es recomendable en muchas circunstancias. En otras, sin embargo, puede resultar muy útil, especialmente cuando se solicita respecto a asuntos objetivos en los cuales el asesor posee gran experiencia.

Como vendedor de comestibles en supermercados y tiendas pequeñas, León Urdaneta obtuvo un éxito sin paralelo. A lo largo de siete años se distinguió por logros extraordinarios que llevaron a sus superiores a ponerlo al frente de un proyecto extraordinariamente ambicioso: la venta de los productos de la compañía a importadores extranjeros.

Para sorpresa de todos, Urdaneta cosechó ventas menos que mediocres en su nuevo puesto, y se desconcertó mucho al descubrir que en un mercado de potencial mucho mayor desplazaba menos mercancías. Consultó a Jesús Echandía, gerente de ventas y persona a quien Urdaneta admiraba por su experiencia, su conocimiento y su franqueza.

“Bien, León... —empezó Echandía, tras escuchar el problema— podría irme por las ramas, pero seré franco contigo.”

“Tu estilo de antes no se aplica en tu nuevo medio. Viste más conservadoramente. Cuida más tu lenguaje; evita las bromas que antes te servían para iniciar un negocio con el dueño de una tienda pequeña. Lee más y mejores libros y periódicos. Y por el amor de Dios, deja de mascar chicle todo el tiempo. Disculpa mi franqueza, pero ahora te encuentras en un medio diferente.”

León no respondió, y salió de la oficina sin hacer comentarios. Estuvo muy pensativo ese día, que pidió libre. Al día siguiente, se presentó vestido de manera más convencional, leyó los matutinos... y no tenía chicle en la boca. Echandía comprendió que al dejarle el periódico matutino con

una nota sobre varios artículos de interés, Urdaneta quería indicarle que agradecía el consejo y que deseaba aprovecharlo.

Asesoría receptiva La asesoría receptiva es exactamente el extremo opuesto de la participativa. Consiste en el proceso de escuchar con tacto y gran habilidad a la persona que solicita asesoría, alentándola a explicar los problemas que enfrenta, comprenderlos y determinar soluciones adecuadas. Se centra en la persona que solicita asesoría y confiere a ésta un papel activo; es una técnica de desarrollo relativamente reciente, favorita de muchos asesores profesionales.

Los asesores que optan por esta técnica consiguen con frecuencia cuatro de los seis objetivos de la asesoría. Se establece comunicación en ambos sentidos, y se permite la liberación de presiones emocionales, en muchas ocasiones de manera más efectiva que mediante la asesoría normativa.

Cuando se logra una liberación de presiones emocionales se suele alcanzar también una clarificación de los conflictos emocionales e intelectuales. La mayor ventaja de la asesoría receptiva radica en su potencial de alentar la reorientación, ya que se dirige al potencial de cambio que existe en la persona en vez de referirse tan sólo al problema inmediato, como lo hace la asesoría normativa.

Enrique Arango tenía a su cargo una sección de un piso entero en una gran tienda de departamentos de Bogotá. Al recibir instrucciones de detener las ventas de cosméticos durante todo un fin de semana, Arango se negó a seguir la orden de Henríquez, funcionario de mayor rango que él pero sin autoridad directa. Ambos protagonizaron un altercado bastante ruidoso.

Arango acudió, todavía, enardecido, a requerir la asesoría de Jaime Tamayo, gerente de recursos humanos y asesor profesional. Le pidió asesoría sobre “cómo deshacerse de ese idiota”. Tamayo alentó a Arango a expresarse libremente, y se abstuvo de manifestar aprobación o condena alguna. Le explicó, si, que no estaba en posición de decirle cómo resolver su problema, pero que quizá podría ayudarlo a comprenderlo y enfrentarlo en forma adecuada.

Tamayo pulsó delicadamente varias cuerdas de la tesitura sentimental de Arango por medio de hábiles preguntas, siempre sin emitir juicios de aprobación o condena. Tras una catarata de sentimientos negativos y destructivos, surgió de pronto un primer sentimiento constructivo, que equivalió a un primer rayo de sol después de una nube espesa y de tormenta. Se había iniciado el proceso de crecimiento emocional de Arango. Tamayo alentó la expresión de estos nuevos sentimientos, aunque también sin emitir juicios de ninguna especie.

Arango empezó a añadir —no sin sorpresa y desconfianza al principio— una dimensión diferente a su rencilla. Sin “abandonar el campo”, a poco se encontró considerando su altercado en términos más positivos, hasta que pudo formular una estrategia que permitiría primero operar en condiciones de tregua y después a un acuerdo permanente. Al abandonar la oficina de Tamayo su ánimo había cambiado en forma diametral.

Asesoría participativa

La asesoría receptiva tiene límites precisos debido a que requiere asesores profesionales y su costo es alto. La asesoría normativa tiende a encontrar el rechazo de muchas personas, celosas de su independencia. Esto significa que el tipo de asesoría utilizado por muchos supervisores, al igual que por muchos departamentos de recursos humanos, se encuentra en un punto intermedio entre ambas técnicas. Esta solución intermedia recibe la denominación de asesoría participativa. En ella, el asesor y el empleado exploran juntos las dimensiones del problema y desarrollan una posible solución.

La *asesoría participativa* consiste en una relación mutua entre asesor y empleado. En ella se establece un intercambio cooperativo de ideas enfocadas a resolver los problemas del empleado. El proceso no se centra en ninguna de las dos personas: en vez de ello, el asesor y el empleado utilizan el diálogo para aportar sus experiencias, perspectivas y valores. La asesoría participativa integra las ideas y aportaciones de los dos sujetos del proceso establecido. Constituye, por tanto, un compromiso equilibrado, que combina muchas ventajas de la asesoría normativa y la receptiva y evita la mayor parte de sus desventajas. Es también una técnica que se adecua mejor al grado de preparación común entre las personas que brindan asesoría a los empleados.

La asesoría participativa se inicia mediante las técnicas receptivas de adquisición de información y liberación de tensión. Sin embargo, a medida que progresa la entrevista, los asesores desempeñan un papel más activo que los que practican una técnica totalmente receptiva. De hecho, el asesor puede ofrecer opiniones e información respecto a ciertos temas. Puede considerar la situación desde la perspectiva más amplia de la organización, brindando así al empleado un punto de vista diferente sobre el problema. En general, los asesores que emplean una técnica participativa aplican las cuatro funciones de la asesoría de reafirmación, comunicación, liberación de tensiones emocionales y clasificación emocional e intelectual.

Preocupado por las nuevas especificaciones exigidas en ciertos reglamentos vigentes en la ciudad, el arquitecto Morazán se encontró sosteniendo una actitud completamente opuesta a la del consejero directivo de su empresa, una fraccionadora de terrenos que vende condominios en un suburbio cercano.

En opinión del arquitecto Morazán, los condominios que va a construir no cumplen las nuevas disposiciones, en tanto el consejo directivo sostiene que exceden incluso las reglamentaciones.

Morazán perdió confianza en su habilidad para emitir juicios, pero al mismo tiempo continuó sosteniendo su opinión. En poco tiempo le surgieron dudas respecto a su posibilidad de conservar su puesto. Su jefe inmediato, el ingeniero Díaz Granados, lo escuchó durante un buen rato y después le hizo varias preguntas muy concretas. Dejó muy en claro que no solamente no compartía la opinión de Morazán, sino que discrepaba de ella, pero evitó con mucho cuidado toda confrontación. Después sugirió recurrir a un amigo común, en otra empresa constructora, para saber cómo se habían entendido con el problema; asimismo, convino en llamar a un inspector del gobierno para saber exactamente cómo se podía cumplir con determinados requisitos. El arquitecto Díaz Granados ayudó al arquitecto Morazán a recuperar su confianza y obtuvo un cambio importante en su actitud básica; por primera vez, Morazán aceptó que *probablemente* la mesa directiva tenía razón, en cuyo caso era lógico y honesto aceptar ese hecho; en términos de resultados de asesoría se logró que clarificara notablemente su planteamiento emocional e intelectual.

DISCIPLINA

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.

Disciplina preventiva

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 personal tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el ausentismo, o comunica al personal las nuevas normas en vigor. Proporciona también programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

Puede, en ocasiones, llegarse hasta la revolucionaria práctica de establecer las normas sobre ciertos aspectos por medio de votación. La adherencia a estas normas suele ser muy alta, dada la certidumbre de participación en el proceso de su acuñamiento.

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 200 kilogramos”, y así sucesivamente.

Disciplina correctiva

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.

Generalmente, la disciplina correctiva se rige 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 alto nivel o por el departamento de personal 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 la 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; en la administración moderna se han desechado la noción del castigo. El propósito es corregir, educar, alentar. El castigo produce excesivo número de efectos laterales indeseables, apatía, ausentismo 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 esa valiosa soldadora eléctrica”) y un comentario positivo final (“por lo demás, 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. Generalmente, cuando se procede a una medida 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 la mejor para ambas partes. Por la del empleado, 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, 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 limitaciones 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 solamente 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 son enteramente desaconsejables y tienden a crear intenso conflicto y rechazo.

- Las que se originan con base en la raza, religión, sexo y 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 efectuar 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.

Margarita Arenas trabaja en un departamento de envasado de plastilinas para niños. En dos ocasiones ha recibido amonestaciones verbales por no usar una cofia que impide que caigan cabellos sueltos sobre la plastilina, pero el departamento de personal jamás ha emprendido acciones disciplinarias más enérgicas por estas faltas. Sorprendida por tercera vez sin su cofia, el supervisor ha pedido que se presenta a la caja... a cobrar su liquidación. El reglamento interno estipula que la repetición por tres veces de un acto de rebeldía es motivo de rescisión del contrato y, por tanto, la acción es técnicamente legal. Todo el departamento de envasado, sin embargo, se ha quitado las cofias y ame-

nazan con una suspensión inmediata e indefinida de sus labores si no se reinstala a Margarita. El gerente del departamento concluyó que hubo una falta, pero al mismo tiempo ausencia de tacto y habilidad del supervisor, que condujo a una situación mucho más grave.

Como es obvio, el departamento de personal 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 elemento vital en los casos de conflicto que llegan a requerir acción legal.

La regla de la plancha caliente

Una guía útil para aplicar la disciplina es la *regla de la plancha caliente*, que se ilustra en la figura 15-6. Establece que la acción disciplinaria debe poseer las mismas características que una plancha a gran temperatura: que haya advertencia sobre las consecuencias de tocarla, que haya acción inmediata, que siempre sea la misma acción independientemente de quien toque la plancha.

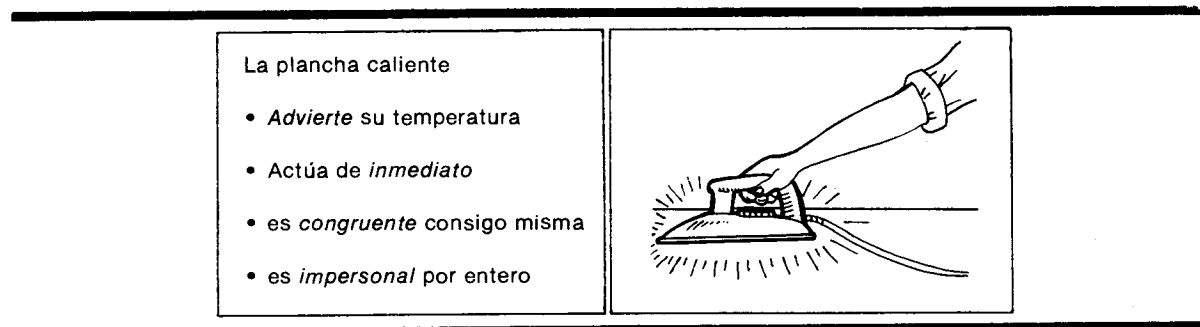


FIGURA 15-6
Regla de la plancha caliente para el suministro de disciplina correctiva

La advertencia previa es esencial. El departamento de personal debe comunicar las reglas a todo el personal en forma clara y oportuna; por ejemplo, entregando a cada nuevo empleado una copia del reglamento vigente.

La disciplina debe también ser inmediata, lo cual refuerza sus efectividad. Si por razones burocráticas o de cualquier otra índole la medida disciplinaria se aleja más de un mes de la acción que se pretende corregir, casi invariablemente se considerará injusta.

Finalmente, la acción disciplinaria no puede ser diferente para personas distintas. Si se prohíbe fumar en el área de cómputo porque el humo afecta a ciertos aparatos, la medida debe tener vigencia para todo el personal. El humo procedente de los perfumados cigarrillos de un empleado de alta jerarquía produce el mismo daño... y debe ser igualmente controlado.

El objetivo de la acción disciplinaria moderna es desalentar las acciones prohibidas, no condenar al empleado como persona. La única diferencia con la acción disciplinaria de la plancha caliente es que la acción disciplinaria debe administrarse en privado y con gran respeto por los sentimientos del empleado.

Disciplina progresiva

La mayor parte de las compañías modernas utiliza 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 15-7 muestra una estructura típica de un sistema disciplinario progresivo. La primera falta conduce a una amonestación verbal. La siguiente, 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 personal se entera del suceso y participa en el proceso a partir del momento en que se envía copia de una amonestación por escrito al expediente del empleado.

-
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 15-7

Un sistema de disciplina progresiva

En muchas empresas se elimina del expediente del empleado una amonestación después de cierto tiempo; como es obvio, la ausencia de incidentes posteriores significa que se eliminó la dificultad.

Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como la agresión física a otra persona o el hurto, suele hacerse una excepción a la disciplina progresiva y despedir al empleado de inmediato.

Enfoque de asesoría para la administración de disciplina

La mayor parte de las organizaciones utiliza técnicas de asesoría en combinación con las de disciplina progresiva. El centro de interés en el proceso de asesoría es la identificación de problemas y su posible solución. Se intenta guiar al empleado a una conducta más aceptable, en vez de suministrar sanciones. En esta forma se preserva la autoimagen del empleado, y la relación entre éste y el supervisor continúa siendo constructiva.

Los guías de turistas de Viajes Maravillosos, S.A., se especializan en excursiones a las ruinas arqueológicas del sur. Dadas las características selváticas del área, está terminantemente prohibido que el guía se ofrezca a conducir a los turistas a efectuar recorridos a campo traviesa. Si un turista insiste en adentrarse en la espesura, debe hacerlo por su cuenta y riesgo. Últimamente, sin embargo, se han presentado violaciones a la norma, dado que algunos guías se han prestado a acompañar a los turistas a efectuar caminatas por la zona.

En entrevistas de asesoría celebradas al respecto se determinó que las causas de las desobediencias no eran lo que la empresa temió, inicialmente: una gratificación especial ofrecida por un turista o —peor aún— solicitada por el guía.

Ocurría, más bien, que los guías, jóvenes y ansiosos de “aventuras” compartían el placer de explorar el área.

Mediante una técnica de asesoría participativa, cada guía recibió información sobre cómo y dónde encontrar libros, mapas y fotografías de la zona.

Se les instruyó sobre las excursiones para conocer la selva, a las cuales podían referir a los turistas interesados, o participar personalmente.

También se estableció claramente que una nueva violación al reglamento conduciría a la cancelación del contrato de trabajo.

SUMARIO

El papel del departamento de personal 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 papel del departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Las técnicas de comunicación descendente incluyen la preparación de periódicos internos, folletos, medios audiovisuales y televisados y reuniones especiales de intercambio de información. Se utilizan múltiples canales, para garantizar que cada mensaje llegue a los receptores que se procura alcanzar.

Es posible que el proceso más difícil dentro de la comunicación de la organización sea el lograr 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 ayudar a este último a enfrentar y resolver una circunstancia específica. Se lleva a cabo por profesionales del departamento de personal, así como por los supervisores. En la mayor parte de las empresas la mayor parte de la asesoría para los problemas diarios se puede clasificar como a mitad de camino entre los métodos directivos y los no directivos. Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como de tipo laboral, y en muchas 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 regla de la plancha caliente constituye una útil regla general para la disciplina 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.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Asesoría directiva
Asesoría no directiva
Asesoría participativa

Funciones de asesoría
Periódicos internos
Política de puertas abiertas

Comunicación indirecta
 Disciplina correctiva
 Disciplina preventiva
 Disciplina progresiva
 Encuestas de actitud

Procedimientos para la recepción interna
 de quejas
 Programas de sugerencias
 Regla de la plancha caliente
 Reuniones de intercambio de información

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es posible afirmar que el departamento de personal y los supervisores de la empresa comparten la responsabilidad del flujo de la comunicación en la organización?
2. ¿Cómo funciona el mecanismo del rumor en una empresa? ¿Qué tipo de información puede obtener la gerencia del rumor?
3. Describa una situación en la cual usted haya obtenido información a través de un rumor. ¿Tomó alguna acción? ¿Qué podría haber mejorado en su acción? ¿Cómo modificaría su conducta, si volviera en ese momento a enfrentar la misma situación?
4. Prepare una lista de los diferentes programas que el departamento de personal puede poner en práctica para mejorar las comunicaciones. ¿De qué maneras pueden los administradores de recursos humanos utilizar las políticas de la compañía a fin de mejorar las comunicaciones entre los empleados?
5. Explique los tres tipos básicos de asesoría y sus características.
6. ¿Qué diferencias existen entre la disciplina correctiva y la disciplina preventiva? ¿Ha visto usted que se ponga en práctica una de ellas —o las dos— en su trabajo o en su universidad?
7. La facultad de despedir a una persona de la empresa está regulada por disposiciones legales que tienen el ánimo de proteger el empleo. ¿Qué disposiciones legales rigen en su país para poder despedir a un empleado?
8. Discuta lo que es la disciplina progresiva y la forma en que funciona. ¿Puede proporcionar un ejemplo realista de cómo aplicarla?

CASO DE ESTUDIO

Control de rumores en Ebanisterías San Fernando, S.A.

Ebanisterías San Fernando, S.A., es una sólida empresa establecida en una ciudad del norte. La empresa 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 disfrutaban 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 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 medidas tomaría usted para contrarrestar el rumor negativo que se ha esparcido? (Indique qué medios específicos utilizaría).
2. En Ebanistería San Fernando existe un pequeño periódico interno. 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. ¿Cómo alentaría usted la presentación de sugerencias al respecto? (Redacte una política completa para tal fin).
4. En una reunión a la que asistieron seis ejecutivos, varios opinaron que el problema de las maderas se origina en realidad en una reacción nacionalista. ¿Podría confirmarse o desmentirse esa opinión mediante una encuesta de actitudes? ¿Cómo? ¿Se justifica emplear una encuesta sobre actitudes en este caso?

CASO DE ESTUDIO

Medidas disciplinarias en Control de Plagas, S.A.

La compañía Control de Plagas, S.A., cuenta con 250 empleados. Su principal producto es una sustancia de alto nivel tóxico, con apariencia muy similar a la de un alimento común, que la empresa vende como raticida.

A pesar de haber adquirido trajes especiales que protegen por entero a los trabajadores, los niveles de tensión entre los operarios de varias áreas han subido considerablemente. Se han hecho solicitudes para que la empresa adquiera trajes “todavía mejores” y el ausentismo ha subido desde que, hace mes y medio, se añade al raticida el compuesto X-520, conocido como la sustancia más mortífera empleada en la industria hasta el momento.

La empresa mantiene un bioterio con una población considerable de ratas, sobre las cuales se efectúan varios experimentos. A cada lote se le separa cuidadosamente y se giran instrucciones precisas sobre su manejo. Puede ser ése un espectáculo poco reconfortante, pero los procedimientos experimentales son indispensables para la industria. La semana pasada, la empleada Mercedes Salazar, a cargo de un lote de 600 ratas, no pudo soportar el espectáculo de los animales muriendo sofocados por el nuevo compuesto, X-520, y en vez de anotar cuidadosamente los pasos que se le había encomendado administró una fuerte descarga eléctrica a toda la población, matándola en cosa de segundos y estropeando un experimento de gran valor y alta inversión en términos de tiempo.

1. ¿Qué medida recomendaría usted para la disminución de la tensión en Control de Plagas, S.A.?
2. Si usted tuviera bajo su responsabilidad al empleado que es responsable por la seguridad industrial de la empresa, ¿qué le recomendaría hacer?
3. ¿Qué acción disciplinaria emprendería usted en el caso de Mercedes Salazar? ¿Cómo —en su caso— la combinaría con una labor de asesoría?

PARTE

VI

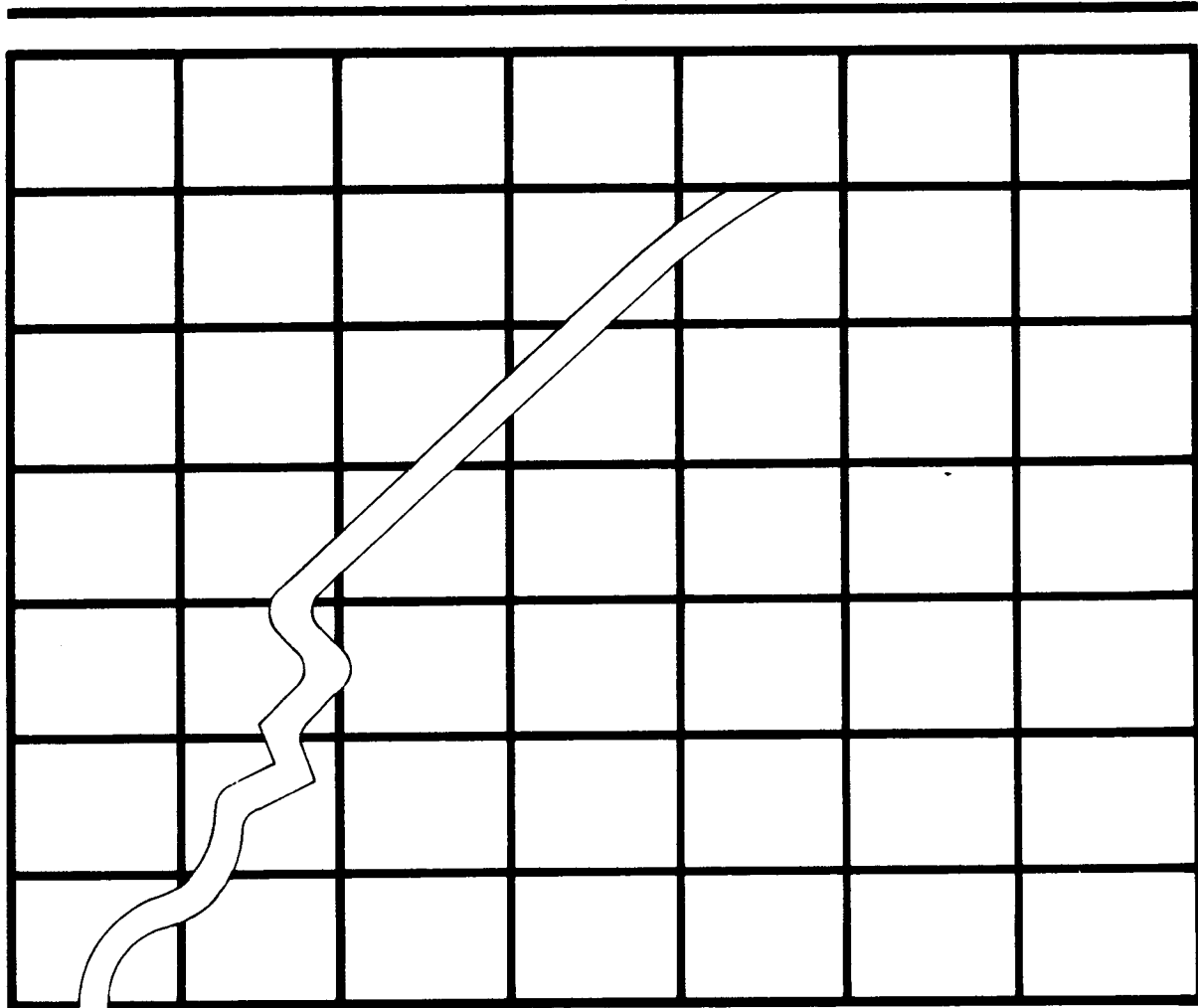
LA ORGANIZACIÓN Y EL SINDICATO

CAPÍTULO

16 Relaciones con el sindicato

Jurídicamente, los empleados se agrupan en instituciones denominadas sindicatos. Esta acción modifica todo el marco operativo de las relaciones con los empleados, porque fuerza a que el departamento de personal y la organización toda enfrenten el desafío de la actividad sindical y de las negociaciones colectivas. Es necesario administrar toda la relación del sindicato con la empresa, para garantizar qué derechos y deberes se encuentran definidos con exactitud para ambas partes.

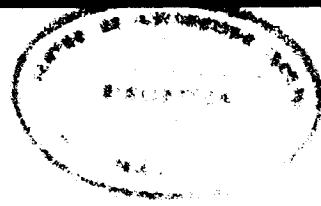
La labor del profesional de los recursos humanos no se limita necesariamente a la colaboración con la empresa; de hecho, sus conocimientos y sus aportaciones también resultan muy útiles para los sindicatos. Sea que el profesional se encuentre del lado de los intereses de la compañía o de los del sindicato, una comprensión adecuada de las relaciones que surgen puede ayudar a evitar serios errores que pueden poner en peligro una serie de negociaciones y relaciones de índole muy delicada.



CAPÍTULO

Los movimientos sindicales de la actualidad aceptan el cambio tecnológico, pero requieren también —con toda la razón— que la introducción del cambio sea planificada y gradual, y que se lleve a efecto en coordinación con los trabajadores y sus sindicatos en sus diversas etapas.

W. J. KELTY en "Unions Must Adapt, Labor Leader Says", *Resource*, October 1986, p. 7



16

RELACIONES CON EL SINDICATO

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Definir* la naturaleza de las agrupaciones sindicales y hacer una breve síntesis histórica de su evolución.
- 2 *Describir* los objetivos y prioridades de las organizaciones sindicales.
- 3 *Definir* los principales conceptos que se presentan en un proceso de negociación colectiva.
- 4 *Explicar* la forma en que participa el departamento de personal en las negociaciones colectivas.
- 5 *Identificar* técnicas comunes para la solución de discusiones.
- 6 *Sugerir* procedimientos que conduzcan a mecanismos de cooperación entre la organización y el sindicato.
- 7 *Explicar* el papel que juegan los organismos gubernamentales en la solución de conflictos laborales.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Como resultado de un proceso histórico que tiene el mayor interés para los profesionales de los recursos humanos, la Revolución Industrial provocó graves tensiones entre la administración de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Al contrario de lo que habían anunciado los profetas de la abundancia, en muchas ocasiones los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales se encontraban en situaciones de tremenda pobreza, jornadas larguísimas y poca o ninguna protección. La mortandad, las condiciones higiénicas y las expectativas de vida que imperaban en la Inglaterra industrial de principios del siglo XIX, por ejemplo, eran tan deplorables como las de muchos países del Tercer Mundo de la actualidad.

Advirtiendo la desventaja de negociar individualmente con sus empleadores, los trabajadores de la época adoptaron tácticas para unir sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que regirían en el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, los trabajadores conforman poco a poco los *sindicatos*.*

El número de integrantes de los sindicatos varía, así como sus reglamentos, técnicas, régimen legal y muchos factores más. Su ya considerable antigüedad histórica ha conducido a una notable evolución, que en muchos casos les ha permitido reclamar para sí una considerable cuota de poder.

Acontece con el fenómeno sindical un hecho económico de muy considerable importancia. La tensión que generan los sindicatos en el entorno de la organización ha provocado que algunos críticos los culpen de condenar a muerte a las empresas, en tanto sus apologistas sostienen que en los sindicatos se gesta todo el progreso de una empresa. En realidad, el influjo que han ejercido es considerado con perspectiva histórica un poderoso acicate para las empresas.

Entre sus conquistas notables se cuenta, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral, el derecho de huelga, la protección del empleo y numerosas prestaciones. Las empresas, a su vez, se han visto obligadas a aumentar su productividad en forma acelerada, para poder hacer frente a las crecientes demandas de su personal sindicalizado.

Orígenes y antecedentes del movimiento sindical

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en la Gran Bretaña y en Estados Unidos, a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Por lo común, consistieron en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad; por ejemplo, la fundición de metales o el trabajo con instrumentos de impresión. Muy pronto, estas asociaciones se preocuparon por la mejora de los salarios y las condiciones de trabajo, dando origen rápidamente a la aparición de los primeros contratos colectivos de trabajo. Los sindicatos, que surgieron como asociaciones totalmente locales, evolucionaron poco a poco hasta convertirse en entidades a nivel nacional.

En el curso del siglo XIX se intentó por diversos métodos suprimir la actividad sindical; uno de esos recursos consistió en la promulgación de leyes en contra de ellos. Esto condujo a diversos movimientos que insistieron en la legalidad de la defensa del trabajo y que condujeron entre otras cosas a la difusión del voto universal, a la mejora de las condiciones de trabajo, y a la supresión del trabajo infantil.

El movimiento sindical en México

Entre los movimientos sindicalistas de América Latina el mexicano es muy representativo. Puede considerarse bien desarrollado, hecho que se debe en gran medida al crecimiento económico que el país ha expe-

* Se llama sindicato a la asociación formada para la defensa de los intereses de un grupo de empleados, y especialmente de grupos obreros.

rimentado después de la Segunda Guerra Mundial, así como al profundo cambio que sufrió el país durante la Revolución.

Uno de los tres grandes ramales del partido en el poder es el de los sindicatos oficiales. Esta relación se estableció desde los últimos días de la Revolución Mexicana y se han mantenido en vigencia —con algunos cambios— desde entonces. La legislación que emana del artículo 123 de la Constitución confiere una notable cuota de poder al movimiento sindical. Los tribunales laborales, asimismo, gozan de notable autonomía, y pueden declarar cuándo una huelga, por ejemplo, es legal. Estos tribunales desempeñan una importante función en la dinámica de la relación trabajo-empresa en todo el país.

Es interesante tener en cuenta la definición que se hace de los sindicatos en la legislación mexicana: de acuerdo con las leyes de ese país, sindicato es la asociación de trabajadores o patronos de una misma profesión, oficio o especialidad; de profesiones, oficios o especialidades similares o conexos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes. Esta definición se encuentra en el artículo 232 de la Ley Federal del Trabajo de México.

DIALÉCTICA EMPRESA-SINDICATO

Las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrollan en un campo teórico o ideológico; el trato diario que los empleados reciben de sus supervisores, el programa de compensaciones de la empresa, y los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal, entre otros factores, conforman, el entorno laboral de la organización. Cuando existe una organización sindical, los miembros de ella pueden iniciar acciones colectivas respecto a determinados problemas o áreas inatendidas, y de hecho lo hacen.

Las acciones que emprenden los empleados dependen del tratamiento que haya recibido. Cuando consideran que el tratamiento ha sido inaceptable, se pone en acción el sindicato para mejorar la situación en favor de los trabajadores. Y en caso de que las negociaciones emprendidas no conduzcan a los resultados que apetece el sindicato es probable que la situación conduzca a una coyuntura de conflicto abierto: una huelga.

Aunque las legislaciones de los diferentes países imponen diferentes modalidades al funcionamiento de las empresas y los sindicatos, puede decirse, en general, que la cesación de labores que trae consigo la huelga significa una prueba a fondo de la capacidad de adaptación y sobrevivencia de la organización y del sindicato. Se paraliza la producción, se suspenden los pagos de salarios, se dicta un alto total a las labores cotidianas... en tanto el resto de la economía sigue su marcha. Incluso en los casos en que existen monopolios a nivel nacional, la suspensión de actividades constituye siempre una excelente oportunidad para los competidores extranjeros; tantos y tan graves son los efectos de una huelga, que ambas partes suelen hacer cuanto esté a su alcance para conjurarlas.

Al enterarse de que el sindicato de Polifonía, S.A., empresa productora de discos y casetes de música popular, se preparaba a lanzar un emplazamiento a huelga, el gerente general, licenciado Sebastián Paz Obregón, advirtió rápidamente la debilidad de su posición: por encontrarse a mitad de un proceso de producción de varios éxitos del momento (con vigencia muy efímera en el mercado), era muy vulnerable a una suspensión de labores. Al mismo tiempo, sin embargo, la posición misma del sindicato se veía afectada por el hecho innegable de que era muy probable que la empresa se viese obligada a cerrar si los cuantiosos lotes de discos y casetes no se colocaban a tiempo. Con este dato en mente, se logró llegar a un acuerdo que tuvo vigencia de un año.

A pesar de que los profesionales de la administración de personal no constituyen siempre el equipo directo de negociación con el sindicato o con la empresa (debido a que pueden intervenir en el proceso otros profesionales, como abogados), por lo general prestan su asesoría en muchos aspectos. Después de que terminan las negociaciones, los profesionales de los recursos humanos deben administrar los términos y condiciones del contrato colectivo. La comprensión del proceso de negociación puede ayudar en gran medida a la labor de administración de los convenios incluidos en un contrato colectivo de trabajo. En el presente capítulo se explican los aspectos de negociación y administración de los contratos colectivos de trabajo, y se concluye con una explicación de las posibilidades de cooperación empresa-sindicato.

NEGOCIACIONES COLECTIVAS

En la figura 16-1 se muestra que el proceso de negociación colectiva se compone de tres fases concatenadas. La preparación para las negociaciones constituye la primera y más esencial. Puede incluir la obtención de datos, y es posible que su preparación requiera muchos meses de arduas labores.

El éxito de la segunda fase, las negociaciones con el sindicato, depende en gran medida de la preparación que cada parte haya cumplido en la primera etapa. La tercera parte incluye las actividades de seguimiento de la administración del contrato. Es probable que sea necesario un equipo especializado dentro del departamento de personal a fin de conducir adecuadamente esta fase.

Preparación para las negociaciones

El objetivo de las negociaciones es obtener un convenio. Este convenio recibe el nombre de *contrato colectivo de trabajo*, y especifica los deberes y derechos de cada una de las partes. Se requieren preparaciones muy minuciosas, a fin de que el acuerdo logre un equilibrio adecuado. La figura 16-1 ilustra el hecho de que se requieren varios pasos previos de proceder a las negociaciones.

Investigación del entorno Las negociaciones del contrato colectivo de trabajo no se desarrollan en el vacío. Los negociadores de ambas partes presentarán demandas y peticiones originadas en circunstancias y coyunturas específicas, que se pueden prever.

Un primer indicador de gran importancia es la tasa de inflación que se viva en el país, así como las concesiones y los avances que hayan logrado otros sindicatos. Es poco probable que un dirigente acepte concesiones inferiores a las que obtienen otros dirigentes en organizaciones similares, lo cual podría llevarlo a su destitución. En algunas circunstancias, sin embargo, la debilidad de la organización puede convencer a la parte sindical de la prudencia de obtener avances más moderados.

Serafín Campos es un veterano dirigente obrero. Su organización agrupa a trabajadores de la industria derivada del cultivo de la piña o ananás, producto que se exportan en grandes cantidades. Al margen de lo que ocurre en el campo nacional, Serafín sabe que su posición se hace más defendible cuando sube el precio internacional de la piña, enlatada o fresca.

Por el contrario, cuando en otros países se dan grandes cosechas, bajan los precios del producto, y el fenómeno se refleja en forma negativa en su capacidad de negociación.

Un segundo "sensor" del entorno lo constituyen las promesas hechas por el sindicato a sus afiliados, así como las peticiones y los puntos de conflicto de anteriores negociaciones.

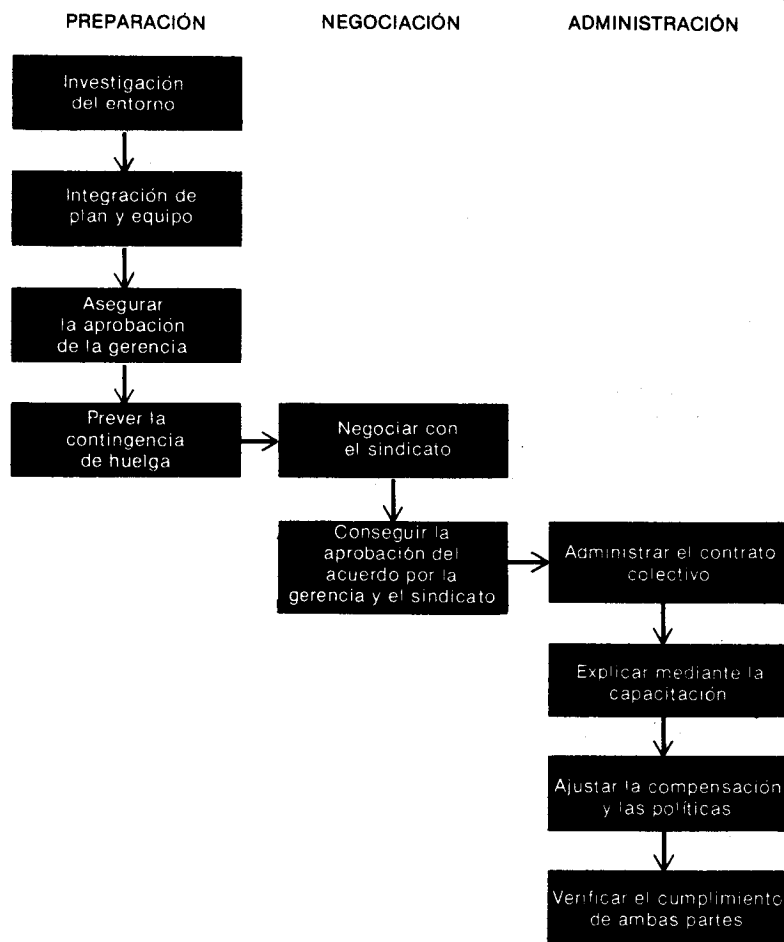


FIGURA 16-1
Etapas de las negociaciones colectivas

Al verificar los antecedentes de las negociaciones colectivas con el sindicato de Laboratorios Spallanzani, el licenciado Domínguez detectó un punto que se había sorteado durante varias ocasiones, siempre a favor de la empresa. Los obreros habían insistido en que los costosos medicamentos para enfermedades cardíacas que produce la compañía se les proporcionaran con un descuento, pero la empresa logró siempre eludir el compromiso. A lo largo del año, el sindicato afirmó varias veces que “esta vez sí se lograría el acceso a medicinas baratas”. Domínguez previó, acertadamente, que ese punto sería esencial en la ofensiva sindical de ese año.

Un tercer elemento del entorno, que puede aportar útiles indicaciones sobre el giro que tomará la negociación del contrato colectivo, es el espacio vital para la administración; el área esencial para su funcionamiento. Cuando la parte gerencial siente que se tocan áreas esenciales para cumplir su cometi-

do, o que se hicieron concesiones que limitan su capacidad competitiva u operativa, es muy probable que el contrato toque de lleno algunos de estos temas.

La cadena de supermercados Servimatic pactó con su sindicato que se eliminaría todo el trabajo nocturno, de 10 de la noche a 6 de la mañana. Era a esa hora, sin embargo, cuando los repartidores de camiones de carga entregaban su mercancía sin problemas, los encargados de estanterías volvían a surtir, los decoradores cambiaban la disposición de las mercancías y la propaganda y se efectuaban muchas tareas más. Durante todo este año esas labores se han llevado a cabo mientras hay público en las tiendas, con graves molestias a la clientela y retrasos notables en muchas áreas. La competencia continúa surtiendo durante los horarios nocturnos. Previsiblemente, la empresa insistirá este año en la reapertura de la jornada nocturna, para corregir las anomalías que ha padecido.

Integración de un plan de negociación Tras investigar las características del entorno y delimitar su espacio vital de operaciones, la organización integra un *plan de negociación*. En él se incluyen cálculos de las probables demandas del sindicato y de las contraofertas de la empresa. Para poner en marcha este plan se designa a un *equipo de negociación*, generalmente dirigido por un abogado experto en el área de legislación laboral, y por lo común contará con la asesoría de expertos en el área de sueldos y salarios, así como con la de gerentes de línea familiarizados con las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

Asegurar la aprobación de la gerencia La gerencia o dirección general debe aprobar el esquema global de la negociación. Los objetivos de la negociación sirven como indicadores que permiten determinar la efectividad del equipo de negociación. Los objetivos sirven también para especificar los límites de la autoridad del equipo.

Prever la contingencia de huelga La mayor parte de los contratos se negocia sin que estalle la huelga, pero los especialistas en relaciones laborales siempre consideran un hecho la posibilidad de que se presente el conflicto, a fin de mejorar su capacidad de negociación. El grado de preparación depende de las posibilidades de una huelga; si se dan señales claras de un conflicto en puerta, la preparación debe ser a fondo.

El objetivo de los especialistas en relaciones laborales es reducir el daño potencial de una huelga, en caso de que ésta llegue a ocurrir. Se toman las medidas precautorias con los proveedores y los clientes importantes. Se hacen planes detallados para suspender las labores en forma adecuada, y se toman las medidas necesarias para reemprenderlas de manera eficaz.

Una fase importante es también prever las actividades que llevarían a cabo los empleados que no entran en huelga: su horario, los objetivos de su labor, las dificultades que se pueden sortear, etcétera.

Al verificar que, infortunadamente, la empresa Pastelerías Hansel y Gretel se acercaba en forma inexorable a una fase de conflicto, el licenciado Raúl Cifuentes, subgerente de la organización, llevó a cabo varias medidas que ahorraron mucho dinero y esfuerzo a la compañía. Previno a sus clientes más importantes (un conjunto de hoteles en la zona céntrica del país) y los instó a comprar aquellos productos de su línea que resisten mejor el almacenamiento, como los *fruit-cakes*.

Canceló las compras de todos los ingredientes perecederos, como frutas y huevos. Alquiló a buen precio un piso de un hotel, e hizo trasladar a él los libros, documentos y aparatos de oficina

necesarios para continuar laborando en varias áreas. Cuando estalló el conflicto, el departamento de contabilidad pudo concentrarse en la reducción de un importante atraso, el departamento de ventas preparó su ofensiva del siguiente periodo y las secretarías recibieron un curso de actualización en inglés y en taquigrafía.

Al vislumbrar el término del conflicto el licenciado Cifuentes elaboró varios pedidos de materias primas, hizo contacto con sus clientes, obtuvo pedido de ellos y dispuso a toda la organización a reincorporarse a las labores diarias.

Aunque la huelga causó daños graves a la organización, las medidas de Cifuentes consiguieron reducir las pérdidas en aproximadamente 25%, según los cálculos del gerente financiero.

Negociación

Después de las preparaciones, la segunda fase de la negociación del contrato colectivo de trabajo consiste en las negociaciones directas con el sindicato; por lo común, son varias reuniones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, en las que se exponen las solicitudes de estos últimos, se presentan las ofertas de la empresa y se intenta llegar a un acuerdo.

Negociar con el sindicato Las negociaciones comprenden salarios, horarios y condiciones de trabajo. Estas tres áreas abarcan campos extensos. La *negociación salarial* significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de compensación, como planes de aseguramiento, planes de jubilación, prestaciones de alimentación y transporte, etc., además de los salarios propiamente dichos. La *negociación de horarios* incluye el número de horas diariamente laboradas, descansos, días festivos, vacaciones, políticas de permisos de ausencia, etcétera. La *negociación de las condiciones laborales* comprende la seguridad, el trato recibido de los supervisores, la dotación de uniformes, la disminución de ruidos o condiciones de intenso calor o frío, y otros aspectos.

Cuando se inicia el proceso de negociación es importante seguir las técnicas descritas en la figura 16-2; su omisión puede hacer que surja la confusión, que se traduce en entorpecimiento innecesario del proceso o incluso en una huelga.

Por lo general, las negociaciones que desembocan en el éxito se inician con temas sencillos, lo cual permite establecer el ritmo que tomará la negociación. El proceso de tira y afloja se desarrolla en privado, debido al hecho de que las distintas fases podrían ser mal interpretadas por los sindicalizados o por la empresa si se consideran aisladamente. La privacidad en la negociación exime a la administración de dar explicaciones engorrosas al comité de accionistas, por ejemplo, y los dirigentes sindicales no se ven en la precisión de defender y justificar cada paso que den.

Cuando se llega a callejones sin salida en el proceso de la negociación, existen varias tácticas que permiten reanudar el avance hacia un arreglo conveniente para ambas partes. Al resolver primero las cuestiones sencillas, los negociadores pueden señalar ese progreso para hacer notar la seguridad de que encontrarán nuevas soluciones. Esa convicción de ya haber logrado ciertos avances puede incrementar la decisión de ofrecer nuevas ofertas o contraofertas, a fin de cumplir los objetivos de la otra parte. En ocasiones, se consigue progresar mediante el sencillo arbitrio de posponer el punto un poco, para pasar a considerar otros aspectos.

La legislación de ciertos países permite en ciertas circunstancias recurrir a los servicios de terceras partes, que pueden zanjar respecto a diferencias que de otra manera serían insalvables.

QUÉ HACER EN LA NEGOCIACIÓN DE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

1. Adelante siempre las negociaciones en privado; nunca recurra a la publicidad.
2. Guarde el sentido de la justicia. Permita que su adversario también gane. De otra manera, puede iniciar una nueva ofensiva.
3. Inicie las pláticas abordando primero los temas sencillos, sobre los que es fácil concordar.
4. Recuerde que las negociaciones que usted adelanta en este momento se reemprenderán cuando expire el presente contrato colectivo.
5. Sea parco en sus concesiones y ofertas.
6. Resuelva los "callejones sin salida" describiendo los progresos del pasado, refiriéndose a otro punto o efectuando contraofertas.
7. Apéguese estrictamente a los lineamientos legales. Confirme que los acuerdos a que llega se apegan totalmente a las disposiciones vigentes.

QUÉ NO HACER EN LA NEGOCIACIÓN DE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

1. No llegue al límite de sus ofertas de inmediato. Su adversario siempre pensará que usted puede llegar "más allá".
2. Evite siempre llegar a un "no" absoluto, a menos que su organización le brinde total respaldo.
3. Nunca falte a la confidencialidad. Si la otra parte respeta su discreción, usted tiene un punto a favor.
4. Obtener un arreglo demasiado rápido puede conducir a sospechas y desconfianza, en especial, de los sindicalizados.
5. Impida que su adversario intente "saltarlo" para acudir a un funcionario de mayor nivel jerárquico.
6. Desaliente la participación de personal no experimentado, a menos que ésta ocurra bajo la guía de un negociador avezado. En este campo un novato encargado de decisiones suele conducir a su bando al desastre.

FIGURA 16-2

Las sugerencias de la figura 16-2 implican también el recurso a técnicas comunes de negociación. Por ejemplo, la mayor parte de los equipos de negociación se integra con personas diferentes a los ejecutivos de la cúpula. La exclusión de los ejecutivos de mayor jerarquía permite que no participen en el proceso personas sin experiencia en este tipo de negociaciones, y permite también que al enfrentar puntos especialmente difíciles se cuente con una buena razón para solicitar un receso. En vez de rehusar directamente las peticiones del sindicato, el negociador experimentado puede apelar al recurso del receso, para conferenciar con los dirigentes de la empresa.

Todo negociador experimentado sabe que el otro bando debe ganar algo. En los casos en que una parte obtiene una "aplastante victoria", la otra parte reaccionará con falta de cooperación, renuencia a ajustarse a los términos del convenio y revanchismo.

Conseguir la aprobación de la gerencia y el sindicato El ciclo de la negociación del contrato colectivo de trabajo se cierra cuando el acuerdo es aprobado. Con frecuencia, la aprobación final por la empresa corresponde al director general; por el sindicato puede darse la circunstancia de que sean los afiliados quienes hayan de ratificar los acuerdos. Cuando los miembros del sindicato no aprueban las negociaciones

o el director general no concuerda con su comité de negociación, es preciso volver a entablar pláticas sobre los puntos de discordancia.

La administración del contrato da principio cuando ambas partes firman el acuerdo.

ÁREAS INCLUIDAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Un contrato colectivo de trabajo afecta muchas áreas de la administración de personal. De hecho, limita las prácticas de personal en varias formas. Estas limitaciones se originan en las cláusulas del contrato, las prácticas anteriores y la solución de conflictos.

Cláusulas del contrato colectivo de trabajo

Todo contrato colectivo de trabajo especifica determinados aspectos. Los más comunes se listan en la figura 16-3. Estas cláusulas son importantes, porque definen los derechos y obligaciones de cada parte. Ya que prácticamente la cláusula afecta la administración de recursos humanos, se requiere el estudio pormenorizado de los especialistas en personal.

Que el contrato incluya todas las cláusulas descritas en la figura 16-3 depende de las partes que lo negocian. Con la excepción de las contadas cláusulas que estipulan derechos de la administración, estos convenios tienden a limitar de varias maneras las acciones del personal. Algunas de estas limitaciones son de menor relevancia, y de hecho muchas organizaciones optan de manera espontánea por recurrir a ellas. Por ejemplo, incluso sin la presión sindical, la mayor parte de las organizaciones proporcionan un ingreso determinado por el mercado de trabajo, y se esfuerzan por obtener condiciones óptimas de seguridad. Otras cláusulas, por el contrario (notablemente las que estipulan políticas de promociones y normas disciplinarias) pueden obligar a cambios importantes en las políticas de personal.

Antigüedad Por lo común, los sindicatos prefieren basar la política de promociones en la antigüedad del afiliado. Esa práctica garantiza que los nombramientos, las concesiones de puestos especialmente deseados, la opción de trabajar tiempo extra., etc., se conceden a los sindicalizados que han permanecido más tiempo dentro de la organización.

Las promociones basadas en el mérito se vuelven por esta razón más difíciles o totalmente imposibles. (Véase la sección “desarrollo de los recursos humanos”, del capítulo 8. “Capacitación y desarrollo”).

SOLUCIÓN DE DIFERENCIAS SOBRE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Las limitaciones al radio de acción de la administración durante la vigencia de un contrato colectivo de trabajo pueden surgir también de las diferencias que aparezcan respecto a asuntos específicos. Existen, en general, tres métodos para solucionar las diferencias: el recurso a la demanda legal, el recurso a la huelga y el método de sometimiento de las quejas, mediante un formulario, especial dirigido a los comités de negociación.

Resulta obvio que los dos primeros métodos se utilizan solamente cuando fracasa la otra posibilidad, más expedita y menos engorrosa.

- *Reconocimiento de la representatividad del delegado sindical.* Cláusula que reconoce al delegado o delegados del sindicato el carácter de representantes legítimos de los sindicalizados.
- *Afiliación al sindicato.* A fin de prevenir la marginalización de las personas recién contratadas o sencillamente renuentes, el sindicato puede negociar una cláusula de obligatoriedad de afiliación, así como:
 - a) Periodo que puede transcurrir entre la contratación y la afiliación al sindicato.
 - b) Nivel de las aportaciones forzosas al fondo del sindicato.
 - c) Facultad de la empresa de retener a los sindicalizados un monto equivalente al de sus contribuciones quincenales o mensuales a su organización gremial, para entregar la suma a la persona designada por el sindicato.
- *Niveles salariales.* Estipulación del salario que recibirá cada sindicalizado, dependiendo de su categoría, puesto, antigüedad, etcétera.
- *Ajustes por inflación.* Cláusula que concede aumentos automáticos por el encarecimiento del costo de la vida, y que corresponde a la práctica conocida como *indexación*.
- *Paquete de aseguramiento.* Especificación de las pólizas de seguros que la administración deberá otorgar, así como la parte que deberá ser cubierta por los sindicalizados. Entre las áreas más frecuentemente incluidas se cuentan las pólizas de vida y los seguros médicos, de hospitalización, de atención quirúrgica y dental, etcétera.
- *Condiciones de jubilación.* Monto de las sumas cubiertas por jubilación, años de servicio requeridos, contribuciones de la empresa y del sindicato al fondo establecido para el efecto, pagos al cónyuge sobreviviente, etcétera.
- *Vacaciones, "puentes", días laborables, etcétera.* Determinación de los días de descanso, el calendario de labores, el horario, los márgenes de tolerancia para llegar al inicio de la jornada, duración de los periodos de descanso y de los periodos para alimentos, etcétera.
- *Políticas de promoción.* Con frecuencia, los sindicatos optan por conceder las oportunidades y las promociones a sus afiliados de mayor antigüedad, así como primera opción en cuanto a horarios, tareas consideradas deseables y otros aspectos.
- *Derechos de la administración.* La empresa conserva ciertos derechos para poder guiar a la organización de manera eficaz. Entre sus facultades puede contarse la de solicitar trabajo durante tiempo extra (pagado de acuerdo con los términos de la ley o según una tarifa especial, convenida entre ambas partes), decidir respecto a promociones de sindicalizados a puestos de confianza, diseñar puestos y efectuar los procesos de selección y contratación.
- *Disciplina.* Establecimiento de un reglamento interno, que estipula las acciones prohibidas, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada empleado en casos de urgencia, etcétera. Por lo común, el contrato colectivo de trabajo sólo hace referencia al reglamento, que prepara como documento independiente, pero sujeto a ratificación por ambas partes.
- *Solución de diferencias.* Se conviene que las cuestiones que no puedan zanjarse de mutuo acuerdo durante la vigencia del contrato colectivo de trabajo (lapso durante el cual, en forma tácita o expresa el sindicato normalmente no efectúa un emplazamiento a huelga) someterán un mecanismo determinado de arbitraje, para no tener que acudir a procedimientos legales costosos y dilatados.

FIGURA 16-3

Cláusulas comúnmente incluidas en los contratos colectivos de trabajo

Procedimiento para la presentación de diferencias respecto a la administración del contrato colectivo

Tanto la empresa como el sindicato pueden presentar un documento especial sobre una queja respecto a la administración del contrato colectivo. Debido, sin embargo, al hecho de que la mayor parte de las decisiones las toma la administración, el sindicato encuentra en la práctica pocas coyunturas reales en

las que pueda romper el convenio. La situación inversa es más común; los sindicatos suelen presentar quejas diversas respecto al funcionamiento de la organización con cierta regularidad. Los procedimientos para ventilar estas quejas se componen de una serie ordenada de pasos, orientada a la solución de diferencias. En la figura 16-4 se describen los pasos comúnmente adoptados en estas circunstancias.

-
- *Discusión preliminar.* El empleado que se considera tratado en forma injusta presenta su caso al supervisor inmediato, con o sin la presencia de un representante del sindicato.
 - *Paso 1.* Se pone la queja por escrito, y se presenta formalmente al supervisor de primer nivel. Por lo general, el supervisor debe responder por escrito, en un lapso de dos a cinco días.
 - *Paso 2.* El representante del sindicato o el comité sindical del caso conducen la queja por escrito al jefe del supervisor o al departamento de personal. Se espera de la administración una respuesta antes de una semana.
 - *Paso 3.* El presidente del capítulo local del sindicato, o una persona de rango equivalente o que reciba esa función, lleva la queja a un ejecutivo de alto nivel o al gerente de personal. También en este caso se espera que haya una respuesta por escrito.
 - *Paso 4.* En caso de que no se haya logrado un acuerdo en ninguno de los pasos anteriores, se lleva el caso a un árbitro independiente, quien decide, a la manera de un juez, lo que resulte procedente hacer.

FIGURA 16-4

Pasos comúnmente seguidos para la solución de diferencias entre el sindicato y la administración

El número de pasos de que conste el procedimiento depende del tamaño de la organización. En compañías muy grandes puede llegarse hasta a la adopción de sistemas de cinco o seis pasos. Los pasos adicionales tienen la función de disminuir el número de casos que llegan hasta los niveles superiores de la administración o del sindicato.

Tipos y causas de diferencias sobre el contrato colectivo

Aunque resulta probable que el departamento de personal no maneje las quejas presentadas por los sindicalizados desde sus primeras etapas, el departamento desempeña una función esencial.

Al paso que cada supervisor sólo ve algunos casos aislados, el departamento de personal adquiere una perspectiva global, que le permite identificar los tipos y causas de diferencias. Mediante esta información, el departamento de personal se encuentra en posición de crear programas que mejoren el tratamiento que se dispensa a cada queja.

Las quejas de los sindicalizados pueden clasificarse en tres categorías: la legítima, las de carácter imaginario y las de carácter político.

Las *quejas legítimas* se presentan cuando existe una razonable presunción de que fue violado el contrato colectivo. Incluso en el mejor de los entornos laborales, personas diferentes interpretan las mismas cláusulas de distintas maneras.

Las *quejas de carácter imaginario* ocurren cuando los sindicalizados consideran que se ha roto el contrato, a pesar de que la administración se encuentre ejerciendo sus derechos en forma procedente. También aquí es posible que sea la falta de comprensión mutua la verdadera razón del problema. Un sindicato inclinado a la cooperación constructiva puede aclarar la situación mediante una explicación al sindicalizado.

Las *quejas de carácter político* son las de más difícil solución. Suelen aparecer con más frecuencia poco antes de la apertura de nuevas negociaciones para un contrato colectivo, o cuando se convoca a elecciones dentro del sindicato.

Como su motivación primaria excede —con mucho— los límites de la queja en sí, su solución suele reservarse a los negociadores experimentados en estas áreas.

Manejo de quejas y diferencias Cuando se recibe un informe por escrito que documenta una queja o una diferencia respecto al contrato colectivo de trabajo, la mejor política consiste en darle atención rápida y resolverla de manera justa; no hacerlo así puede interpretarse por el personal sindicalizado como falta de interés. La organización puede sufrir mucho en términos de tiempo, moral, motivación, desempeño y lealtad.

Al proceder a atender las diferencias sobre el contrato colectivo es necesario adoptar ciertas precauciones. La primera y más importante es efectuar un esfuerzo genuino por considerar la queja independientemente de sus circunstancias políticas.

Cada queja debe analizarse en sí misma, y no como elemento de un clima emocional determinado. En segundo lugar, resulta importante conservar un registro por escrito de las causas que provocaron cada queja. Cuando muchas quejas se originan en una misma área, puede haber fuertes choques de personalidades en un departamento dado, o el hecho puede indicar también que no hay una comprensión cabal del contrato colectivo. En tercer lugar, siempre es conveniente alentar a los sindicalizados a utilizar los canales regulares. A menos que se les identifique, los problemas no pueden resolverse; antes de que los sindicalizados se encuentren en posibilidades de utilizar estos canales, deben aprender a emplearlos, mediante reuniones, manuales, etcétera. Una última pero capital medida consiste en que cualquiera que sea la decisión adoptada, es necesario explicarla a las personas afectadas. Al margen de los comentarios del líder sindical, resulta obvio que también la administración deseará comentar la situación desde su punto de vista.

Recurso a terceras partes

Debido a las dificultades y a los costos que entrañan los procesos legales —así como la lentitud que suelen aparejar—, muchas organizaciones celebran contratos colectivos en los que ambas partes convienen en someter sus diferencias a una tercera parte (generalmente, de reconocida solvencia moral) antes de acudir ante las autoridades del caso.

Los costos de este procedimiento suelen ser notablemente más bajos que el recurso legal, y las soluciones se obtienen en forma más expedita. Cuando surge una diferencia insalvable entre la empresa y el sindicato, y se resuelve apelar al arbitraje de terceros, siempre aporta sustanciales ventajas seguir los pasos descritos en la figura 16-5, antes de proceder.

Las sugerencias de la figura 16-5 ofrecen una buena oportunidad para obtener una decisión favorable, o al menos negociar una solución que no sea enteramente contraria.

COOPERACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL SINDICATO

Las técnicas para la solución de quejas y diferencias evitan que los conflictos potenciales o francos se traduzcan en enfrentamientos abiertos, pero es necesario tener en cuenta que son medidas reactivas; me-

1. Repase la causa original de la queja o diferencia, así como su trayectoria.
2. Especifique las funciones del árbitro. Su decisión afectará únicamente un área bien definida, y no se constituirá en un juicio global sobre —por ejemplo— las políticas de personal.
3. Verifique las cláusulas del contrato colectivo que pudieran verse incluidas en el proceso. Sea suspicaz. Incluya incluso las que pueden traerse a colación, aunque no se hayan mencionado aún.
4. Elabore un expediente completo de todos los documentos relevantes. Liste los documentos que la otra parte pueda presentar. Advierta los puntos débiles en la documentación propia y en la de la otra parte.
5. Si es necesario que el árbitro visite instalaciones de la empresa, efectúe los arreglos necesarios para concertar horarios, servicios, etcétera.
6. Entreviste a todos los participantes... una vez más. Siempre es conveniente conocer a fondo su punto de vista, así como cerciorarse de que comprenden a fondo su responsabilidad.
7. Prepare un resumen de lo que cada participante depondrá. Esto sirve para estar seguros de que nada se omitirá, así como para prever el curso que tomará la audiencia.
8. Analice la situación desde el punto de vista de la otra parte. Adelántese a la argumentación que previsiblemente harán.
9. Comente ampliamente su estrategia y su punto de vista con las personas de su confianza, para descubrir debilidades, puntos no considerados, etcétera.
10. Investigue cuanto pueda sobre las características legales del caso. Prevea la posibilidad de tener que recurrir a los tribunales.

FIGURA 16-5

Preparación para un proceso de arbitraje (adaptado de *Labor Arbitration, Procedures and Techniques*, New York, American Arbitration Association, 1972, pp. 15-16, con autorización)

didadas que se producen como respuesta a una determinada situación. Incluso el “ganador” en un conflicto sufre pérdidas considerables. Mediante la cooperación ambas partes pueden sustituir las medidas reactivas por provisiones activas. Los esfuerzos activos benefician ambas partes en formas tangibles; por ejemplo, permitiendo que las utilidades que logre la compañía sean más altas, hecho que conduce a un reparto de utilidades más sustancial.

Actitudes en la relación empresa-sindicato

Con frecuencia, puede señalarse el punto de inicio de un conflicto entre la empresa y el sindicato; la aparición y el sucesivo agravamiento de sentimientos de desconfianza y hostilidad. Cuando la actitud dominante es de rechazo recíproco, la organización experimentará un bajo nivel de desempeño, hecho que en ocasiones puede llegar hasta al cierre de la empresa.

Aliento a la cooperación

Los departamentos de personal de orientación activa no esperan a que ocurra el desastre para empezar un programa de cooperación con el sindicato. El fenómeno de la cooperación no es producto espontáneo de una circunstancia providencial, y mucho menos surge como por ensalmo en condiciones de extrema

tirantez. Los especialistas en recursos humanos deben alentar esa cooperación, y en el curso de su labor deben enfrentar obstáculos de importancia.

Obstáculos a la cooperación Con frecuencia, los especialistas en personal se empeñan en lograr la cooperación con el sindicato sin tener en cuenta los objetivos de los trabajadores; guardando en mente tan sólo la meta de mejorar la efectividad de la organización.

Para los líderes sindicales, la competitividad de la empresa y sus niveles de eficiencia son un objetivo secundario, las más de las veces. Por lo común sus objetivos primarios son dos: mejorar en todo sentido las condiciones de los afiliados al sindicato y conservar y promover su posición dentro del movimiento gremial. Debido a estos factores, un esfuerzo cooperativo que no tome en cuenta los objetivos sindicales no revestirá atractivo o interés alguno; de hecho, si un líder coopera con la empresa en estas circunstancias, puede enfrentar graves resistencias internas, o incluso generar una oposición irresistible.

A los ojos de los dirigentes sindicales —y de muchos afiliados— el departamento de personal puede ser considerado como básicamente alineado a los intereses de la administración, y cuando exista una atmósfera mutua de desconfianza hasta las más generosas ofertas pueden verse recibidas con escepticismo y cautela extrema.

Métodos para la cooperación

Tras lograr una comprensión global de los intereses y objetivos de los dirigentes sindicales, el departamento de personal se encuentra en posición de estudiar la viabilidad de varios métodos cooperativos. Estas técnicas se resumen en la figura 16-6, y se explican a continuación.

La administración y los especialistas en personal pueden alentar la cooperación con el sindicato mediante varias medidas sencillas:

- *Consulta previa* con los dirigentes sindicales respecto a medidas que los afecten o que afecten a los sindicalizados, para restar potencial explosivo a las posibles reacciones.
- *Interés honesto* por los problemas de los sindicalizados y su bienestar, incluso en todas las áreas que excedan las obligaciones meramente legales.
- *Programas de capacitación* que comuniquen en forma objetiva las condiciones del contrato colectivo, los esfuerzos por mejorar diversas áreas y las metas de desarrollo que ha fijado la organización.
- *Comités conjuntos de estudio*, que permitan a administradores y sindicalizados la identificación de soluciones para los problemas comunes.
- *El apoyo de terceros*, que pueden proporcionar directrices y programas para el desempeño de labores conjuntas de los sindicatos y la administración.

FIGURA 16-6

Esquema de aliento a la cooperación entre la administración y el sindicato

Una de las acciones básicas de mayor importancia es la *consulta previa* con el sindicato. No todas las acciones que lleva a cabo la empresa deben recibir la aprobación sindical, como es obvio, pero las medidas que afectan a los dirigentes y/o a los afiliados de las organizaciones gremiales pueden provocar inesperadas tensiones, a menos que se expliquen adecuadamente.

Como parte de su convenio colectivo de trabajo, el sindicato de “Calzado Deportivo, S.A.”, había negociado una cláusula en que se estipulaba que los operarios no deberían emplear como adhesivo la cola de antigua fórmula, que tiene un olor repugnante, provoca escoriaciones de la piel y —posiblemente— afecta el sistema nervioso. En su lugar, se estipuló el uso de una sustancia química de buen olor e inofensiva, pero que no da tan buenos resultados como la tradicional.

Preocupado por el nivel de calidad, el gerente de producción consiguió que se aprobara un plan de estudio de ambas sustancias, lo cual requerirá la preparación de unos 100 pares de zapatos con cola tradicional. De hecho, las manipulaciones de la sustancia por los sindicalizados sería mínima, y el gerente de producción consideró que un ligero incentivo y una amistosa palmada en la espalda sería argumento suficiente para convencer a un par de obreros de que efectuaran la labor.

Cuando el personal de almacén vio llegar cuatro cajas del detestado producto tradicional a las bodegas de la compañía, avisó de inmediato a sus compañeros de trabajo y al representante sindical. El sindicato giró instrucciones de suspender de inmediato las labores en toda la planta.

La administración y el departamento de personal pueden alentar la cooperación con un *honesto interés* por el bienestar de los sindicalizados, que cubra de manera sincera incluso las áreas que exceden los compromisos legales. Este interés puede hacerse presente en varias formas; por ejemplo, mediante la atención inmediata a las decisiones relativas al contrato colectivo de trabajo, sean éstas favorables o desfavorables a la empresa; mediante la disciplina adecuada, administrada a los miembros del departamento de personal incluso, cuando representantes de la empresa cometan irregularidades respecto a los convenios sindicales; por medio del aliento a la participación en la identificación y solución de problemas relacionados con el trabajo, con programas de comunicación en dos sentidos...y por el sencillo y honesto arbitrio de tratar a los miembros del sindicato en forma limpia, honesta, humana.

Negros nubarrones anunciaban un periodo de graves confrontaciones en la empresa Cojinetes de Acero, S.A. Las peticiones de aumento excedían con mucho las ofertas de la empresa, había un serio conflicto respecto a los horarios que debían regir y los comités encargados de las negociaciones habían tenido ásperas discusiones que parecían concluir siempre en más hondas diferencias.

Sucedió en aquellos días que varios pandilleros de la localidad atacaron a los obreros que salían de la fábrica después del turno vespertino, y después de robar a tres sindicalizados, lesionaron gravemente a un cuarto. El gerente de personal giró instrucciones inmediatas para que se proporcionara transporte gratuito hasta la estación más cercana del metro a quienes salían de trabajar a altas horas de la noche.

La medida no concluyó de inmediato la situación de tensión que se vivía, pero sí constituyó un precedente de respeto, así como un gesto amistoso.

Los *programas de capacitación* constituyen otra manera de alentar la cooperación. Después de cada sucesiva negociación de un contrato colectivo de trabajo, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de comunicar al personal administrativo las características que puedan afectar en cualquier forma el desempeño diario, en tanto el sindicato hace lo mismo con sus miembros.

A fin de evitar que cada parte reciba una versión diferente, es muy útil, por ejemplo, recurrir a los oficios de una tercera parte neutral, que prepara un instructivo aclaratorio de los puntos de conflicto.

Cuando surgen problemas complejos, es conveniente considerar la creación de un comité de análisis conjunto, que puede proceder al análisis de puntos específicos de fricción, como normas de disciplina o seguridad, restricciones o compensaciones.

Guarda mucha afinidad con la técnica de programas de capacitación el *recurso a terceros*; a personas de reconocida solvencia moral que, sin pertenecer necesariamente a entidades gubernamentales, pueden enfocar su actividad profesional a la disminución de conflictos y tensiones en diversas organizaciones, actuando como árbitros en puntos delicados.

Con frecuencia, las soluciones que aportan son más sensatas y expeditas, y menos costosas que el recurso de alentar a los procedimientos legales, por lo común largos y complejos. Resulta de la mayor importancia, sin embargo (dado que el fallo que emita la tercera parte sólo estará sustentado por la buena fe de la administración o el sindicato), cerciorarse de que exista un acuerdo, cuanto más formal mejor, de acatar la decisión del árbitro elegido, cualquiera que ésta sea.

No existe un sólo método, infalible y siempre confiable, para el aliento a la cooperación. Como la coyuntura específica que se vive en cada organización es por esencia única e irrepetible, la selección de los métodos debe depender de la situación. Pero si los administradores de personal pueden lograr un clima de mayor armonía, ambas partes se verán beneficiadas.

EL DESAFÍO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La posibilidad de encontrar fórmulas efectivas para la convivencia entre el sindicato y la organización constituye uno de los principales desafíos de la libre empresa de la actualidad. A menos que se demuestre su efectividad, su posibilidad de generar riqueza y satisfacción laboral, es muy probable que se opte por soluciones radicales que destruyan el potencial de crecimiento y dinamismo de la organización y que lleguen hasta a poner en entredicho su existencia misma.

Para evitar la gradual caída en formas burocráticas, ineficientes e inadecuadas, la organización debe demostrar sus ventajas; su capacidad de crear y distribuir riqueza, de operar en forma más efectiva y competitiva, de generar elementos tangibles que contribuyan al bienestar de las personas que la integran.

Respuesta activa del departamento de personal

En vez de aguardar pasivamente a que surjan determinados problemas en el área de las relaciones con el sindicato, los departamentos de personal con orientación dinámica proceden a efectuar una serie de acciones de carácter positivo, cuya suma constituye una gran aportación al objetivo de crear un ambiente favorable a la labor conjunta de organizaciones laborales y administración. Esto es posible mediante los siguientes puntos:

- *Diseño de puestos* que permitan un nivel alto de satisfacción personal a los trabajadores.
- *Desarrollo de programas* que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales.
- *Selección* de trabajadores calificados e idóneos para la labor.
- *Establecimiento* de estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.
- *Capacitación* en todos los niveles, para permitir al personal la obtención de su potencial de desarrollo.
- *Evaluación y aliento* al desempeño adecuado.

Dicho de otra forma, el desafío sólo puede enfrentarse con todo el acervo de técnicas y conocimientos que la administración de personal moderna pone a disposición del especialista en recursos humanos, junto con un sincero y honesto deseo de servir tanto a la organización como a la promoción y al bienestar de cada uno de sus integrantes.

A otras personas compete la administración financiera, la administración de la producción, de las ventas. Al confiar al especialista en personal el más precioso de sus recursos, la organización delega la función más delicada y ardua, pero muy probablemente la más noble de todas: la función de coordinar los esfuerzos comunes para alcanzar un futuro mejor.

SUMARIO

El éxito de la organización en las negociaciones con el sindicato depende en gran medida de las acciones que emprenda con anterioridad. Los especialistas en relaciones laborales deben investigar con profundidad los cambios que ocurren en el entorno colectivo, e integrar un plan detallado de negociaciones. Después de obtener la aprobación de la dirección de la empresa y de prever la posibilidad de una suspensión de las labores en caso de una huelga, se inician las negociaciones. El contrato colectivo que surge de esas negociaciones debe recibir la aprobación tanto de la cúpula administrativa como de los sindicalizados. Cuando el convenio es ratificado por ambas partes, es necesario proceder a su administración.

La administración del contrato colectivo de trabajo conlleva varios desafíos. Las cláusulas del contrato, en primer lugar, imponen límites muy precisos a las acciones que pueden llevar a cabo el departamento de personal y la organización. Asimismo, reviste gran importancia el manejo de las diferencias en la interpretación del contrato, así como las quejas por violación de alguna de las cláusulas.

Existe un interés preponderante de la administración para reservarse, en todos los casos, un área vital de maniobras, que le permita continuar ejerciendo su función directiva. Por tanto, sólo mediante la cooperación eficaz entre el sindicato y la administración puede conservarse el dinamismo de la organización. Con el fin de mejorar las relaciones con los sindicalizados, el departamento de personal debe asumir la responsabilidad de emprender acciones adecuadas y oportunas, que se funden en un sólido principio de justicia e interés por el bienestar de los trabajadores.

Las prácticas de consultar con anterioridad, desplegar un interés activo por el agremiado, proponer programas de capacitación y constituir los comités conjuntos, permiten a los especialistas en personal dar inicio a una relación fructífera con el sindicato, asunto que reviste la más alta prioridad para la organización.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Arbitraje	Promociones por antigüedad
Área vital de maniobras	Recurso a terceros
Artículo 123 de la Constitución Mexicana	Sindicalizados
Contrato colectivo de trabajo	Sindicatos
Dirigentes sindicales	Técnicas para la selección de diferencias
Procedimiento de atención a quejas y diferencias	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué tipos de información considera usted indispensables para poder iniciar negociaciones con un sindicato?
2. Suponga que al entablar negociaciones referentes a un contrato colectivo de trabajo la otra parte comete el error de ofrecer de inmediato el máximo que está dispuesta a ofrecer. ¿Cómo podría usted explotar esa ventaja?
3. Al entablar relaciones de negociación con la empresa, el sindicato que usted representa le ha solicitado que participen en las negociaciones otros dos sindicalizados, hombres honestos y bien intencionados pero que carecen de experiencia en todo lo concerniente a este tipo de negociaciones. ¿Qué recomendaría usted?
4. Durante el mes pasado se han presentado numerosas quejas y diferencias respecto a varias cláusulas del contrato colectivo que son interpretados de diferente manera por los sindicalizados y por el departamento de personal, que usted dirige. ¿Qué medidas tomaría usted al respecto?
5. ¿Qué diferencias existen, en su opinión, entre un honesto interés por el bienestar de los trabajadores y el viejo paternalismo de las empresas del siglo pasado? (Señale cuando menos tres diferencias específicas).
6. Algunos observadores han señalado que el notable progreso de las naciones del Extremo Oriente en el curso de los últimos años se debe a la notable habilidad de los dirigentes de aquella región del mundo para conciliar los intereses sindicales con los intereses nacionales. ¿Qué opina usted de esa afirmación?
7. En su opinión, ¿cómo va a evolucionar el movimiento sindical en el curso del decenio de 1990? ¿Cree usted que se van a registrar nuevos planteamientos? ¿Qué tendencias cree usted que vayan a predominar?

CASO DE ESTUDIO**Preparación para el conflicto en Yogurt del Medio Oriente, S.A.**

La última ronda de conversaciones preparatorias sobre el convenio colectivo de trabajo de la empresa Yogurt del Medio Oriente, S.A., puso de relieve serias diferencias entre las peticiones del sindicato y las ofertas de la empresa. (En cuanto a niveles salariales, por ejemplo, la empresa no desea exceder 15.5% de aumentos, en tanto se considera que el sindicato, aunque ha solicitado oficialmente 28%, no aceptará menos de 22%).

Hay también otros puntos de conflicto. A fin de garantizar al consumidor un grado máximo de pureza, la empresa ha dispuesto que se observen lineamientos muy estrictos, como el uso permanente de tapabocas y sombreros especiales, que no son cómodos de llevar durante toda la jornada.

El sindicato ha solicitado que se exima de llevar uniforme a todos los miembros que no estén trabajando en forma directa en la preparación del yogurt, pero la empresa no desea ceder en ese punto. Hay, por último, una petición del sindicato que ya aparecía en dos negociaciones anteriores, pero que ahora

se presenta con mucha insistencia, tras haber sido rechazada por la empresa: los obreros desean hacer dos alimentos completos durante la jornada laboral, con especificaciones de calidad muy concretas y sin límites al consumo.

El gerente general ha estudiado el problema junto con usted, y tras analizar varios ángulos lo ha autorizado a iniciar las medidas que considere del caso, siempre y cuando consulte con él antes de tomar decisiones importantes. Le ha solicitado lo siguiente:

1. Un plan completo de negociación, especificando las medidas concretas que planea adoptar. (Indique las investigaciones y providencias que usted consideraría procedentes).
2. Un programa de inmediato de aliento a la cooperación con el sindicato que incluya a todo el personal de confianza. (Señale los lineamientos generales).
3. La previsión de una contingencia de huelga. Tenga en cuenta que la planta se encuentra en un poblado a 40 kilómetros de la ciudad capital. La empresa compra ahí 50 000 litros de leche de vaca y de cabra, diariamente. A continuación, somete el líquido a un proceso de hervido, y la leche concentrada y esterilizada se inocula con *Lactobacillus bulgaricus* o con *Lactobacillus acidophilus*, cuyas colonias se mantienen en condiciones óptimas en un departamento especial (requieren atención diaria). Se añaden entonces diferentes sustancias naturales, mermeladas, y se envasa el producto, que a continuación se transporta a la ciudad, listo para su venta. (Precise, en no menos de una hoja, las medidas que —con el visto bueno del gerente— usted recomendaría tomar en el área de producción y ventas para prever la contingencia de una huelga).

CASO DE ESTUDIO

Huelga en Colchones del Pacífico, S.A.

Las empresas que fabrican colchones han experimentado una rápida evolución tecnológica, pues el descubrimiento de nuevos materiales y técnicas ha revolucionado la industria. Colchones del Pacífico, S.A., no ha sido la excepción en la regla, y con cierta dificultad han mantenido cierto ritmo de adaptación a los cambios que vive la industria. La empresa se concentra en el mercado de exportación, y dada la afortunada circunstancia de que está ubicada en el área de Mazatlán, puerto mexicano sobre el Pacífico, exporta con relativa facilidad al mercado de California y al de Hawaii.

Hace dos años se introdujo en la industria un nuevo sistema de micromuelles que hace a los colchones especialmente cómodos y durables. La empresa importó varios costosos equipos que permiten la implantación de micromuelles, pero que por ser de alta tecnología requieren menos personas para operarlos; en general, es posible fabricar el mismo número de colchones que antes con 24% menos personal. Cuando el equipo estaba ya instalado y listo para operar el sindicato presentó un pliego petitorio requiriendo garantías de que se conservaría la totalidad de los empleos sin variar las funciones actuales, lo cual es técnicamente imposible. Además de mejores salarios, el sindicato solicitó también que los técnicos al cuidado del equipo sean 50% miembros del sindicato, aunque ninguno de los afiliados posee actualmente el grado de preparación técnica necesario para la operación. Después de varios esfuerzos infructuosos, la empresa rechazó las peticiones sindicales y este último declaró una huelga que ha durado un mes y medio y ya ha provocado graves pérdidas a las dos partes.

1. El gerente de la empresa ha comentado que posiblemente sería útil preparar un reportaje corto para la prensa local, detallando la posición de la administración. ¿Qué observaciones haría usted?

2. Dentro de la compañía han surgido dos fuertes corrientes de opinión y se ha solicitado su parecer. En tanto unos consideran que la empresa debería renunciar al uso de los nuevos equipos y operar los antiguos, otros estiman que la empresa debe encontrar la manera de poner en operación los nuevos equipos, para competir en el exterior, aun si es necesario prolongar el conflicto. ¿Qué opina usted?
3. En tanto el conflicto se prolonga, se han propuesto dos estrategias para la negociación con el sindicato. Una de ellas se basa en una apelación a los sentimientos patrióticos de los trabajadores y en la creación de conciencia respecto a la muy probable pérdida de clientes extranjeros, que comprarán en otros países. La segunda se basa en la preparación de un plan masivo de capacitación, aunque para todos es claro que el programa tendría una duración mínima de dos años antes de contar con el primer graduado: ¿Cuál de estos enfoques seleccionaría usted? ¿Optaría por un tercer enfoque?
4. Suponga que usted está asesorando al sindicato. Se contempla la seria posibilidad de que la empresa pierda tantos clientes que se vea obligada a cerrar. ¿Qué planteamientos haría usted? ¿Modificaría sus posiciones iniciales?

PARTE

VII

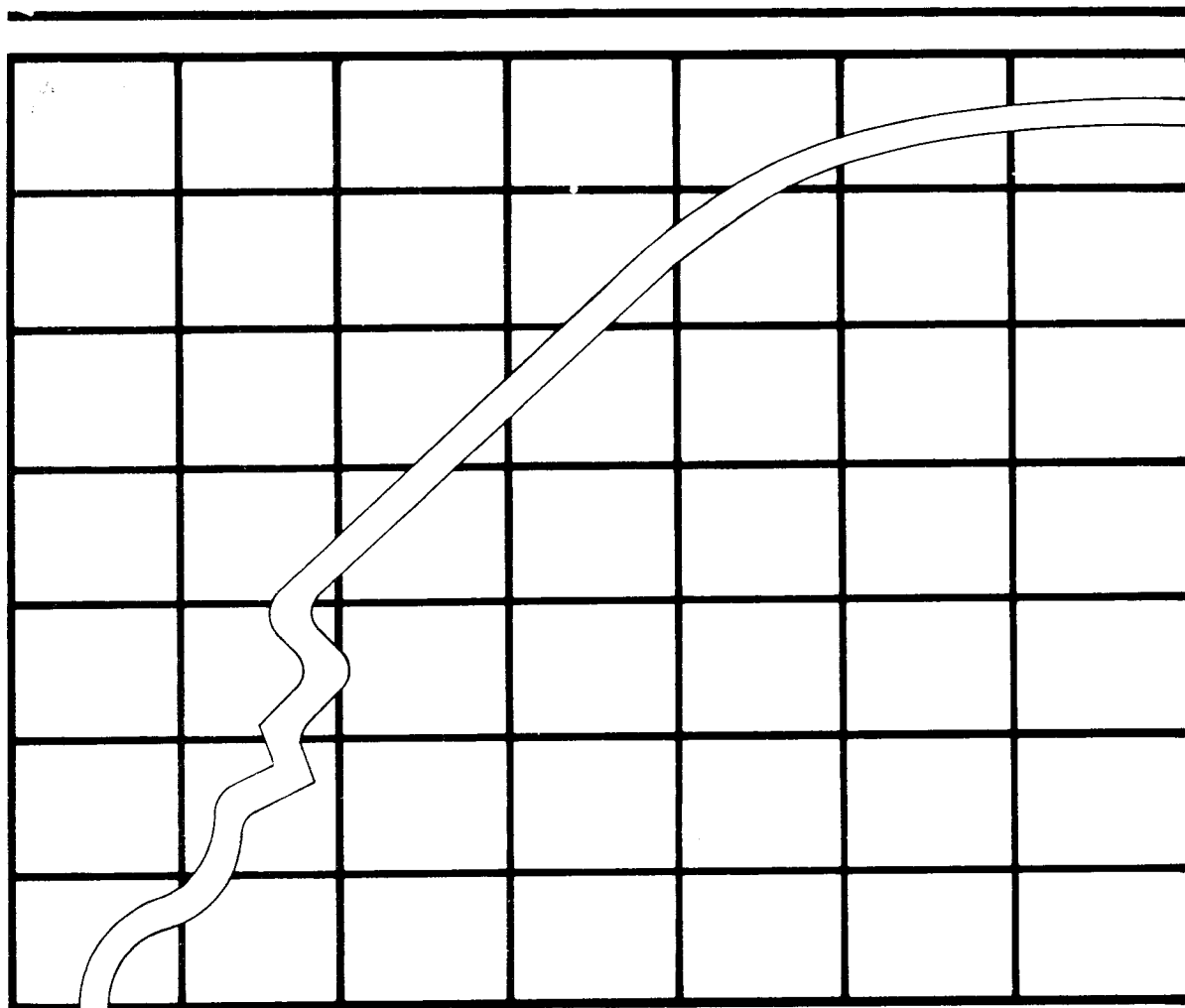
**LA ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL
CONSIDERADA EN UNA
PERSPECTIVA GLOBAL**

CAPÍTULO

17 Auditoría de la función de administración de recursos humanos

Todo departamento de administración de recursos humanos debe mantenerse en permanente mejora de sus propios niveles de desempeño. Debe buscar nuevas formas de ayudar a su compañía y a su personal. Un método para lograrlo es la evaluación continua de sus actividades. Esas evaluaciones identifican cambios que pueden mejorar su desempeño. Otra forma en la que puede contribuir el departamento de personal a incrementar la productividad de la organización es mediante la función de planeación. Los departamentos de orientación activa anticipan los nuevos desafíos.

Para los profesionales de la administración de recursos humanos es necesario comprender las evaluaciones y los desafíos futuros. Ambos pueden cambiar los procedimientos en uso y la concepción misma de la actual administración de personal.



En general, los directores de empresas se están concentrando en el mejoramiento de la administración de los recursos humanos, como la herramienta más importante para enfrentar el creciente nivel de competencia en un entorno en el que cada vez hay menores posibilidades de cometer errores.

RAYMOND E. MILES y CARLES C. SNOW en "Designing Strategi Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, Summer 1984, p. 36.

AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

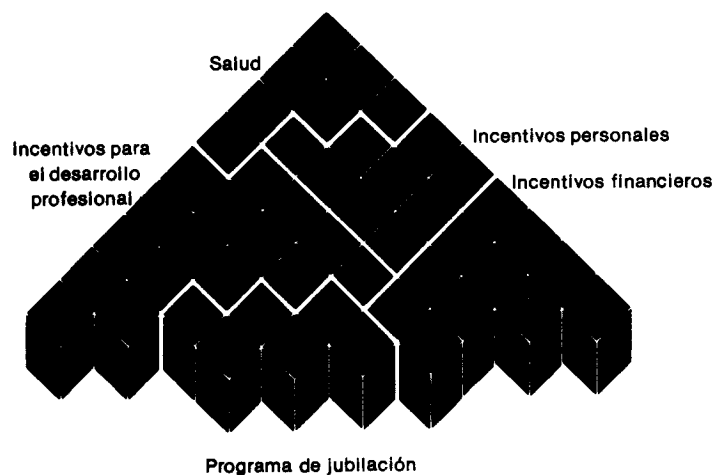
Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* los beneficios producto de evaluar las actividades de personal.
- 2 *Describir* los enfoques más comunes para llevar a cabo la auditoría de la función de administración de recursos humanos.
- 3 *Listar* los principales instrumentos de investigación empleados para la evaluación de las actividades de personal.
- 4 *Explicar* cuáles son los principales desafíos a futuro de la actividad de administración de personal.
- 5 *Describir* la forma en que elementos extraños pueden provocar cambios en la administración de personal.
- 6 *Comentar* las innovaciones y los cambios que es inminente que surjan hacia el año 2000.

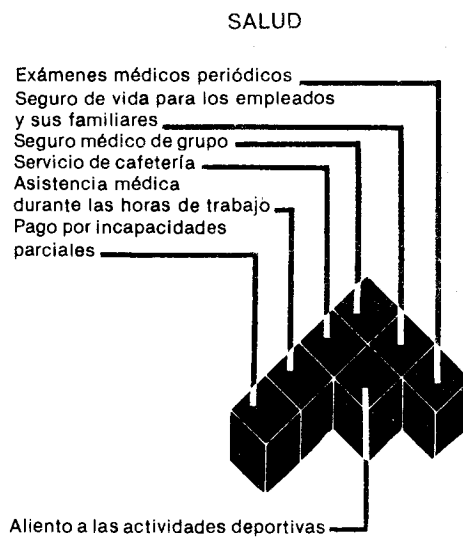
Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. Incurren en errores, y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos. La investigación que se lleve a cabo de esos procedimientos y prácticas puede apuntar formas más efectivas de contribuir a los objetivos planteados en el capítulo 1 de esta obra.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año con año, debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que desempeña el departamento de personal tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales. En segundo lugar, los costos que genera la actividad de personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, unidas a los sueldos y los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización. En tercer lugar, las actividades del departamento de personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral. Es necesario también apuntar que la creciente complejidad de las actividades de administración de personal hacen que las evaluaciones y las investigaciones sean necesarias.

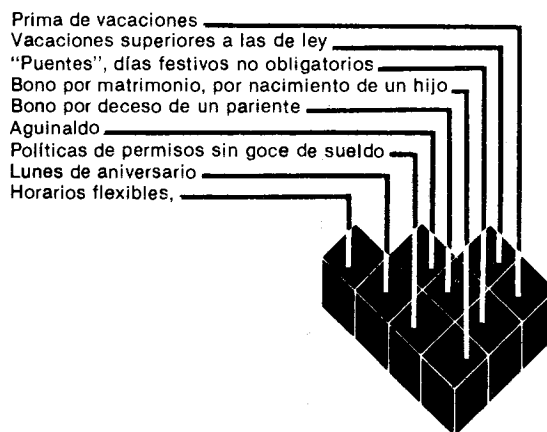
El gerente de personal de Pastas Comestibles La Italiana, S.A., licenciado López Coronado, se vio en la precisión de ilustrar al cuantioso personal (500 empleados) a nivel ejecutivo, sobre los beneficios y aportaciones que efectúa la empresa para la promoción individual de cada uno de sus integrantes. El licenciado López Coronado publicó en el periódico interno de la compañía una gráfica:



A continuación, ilustró los aportes de la empresa al campo de la salud,



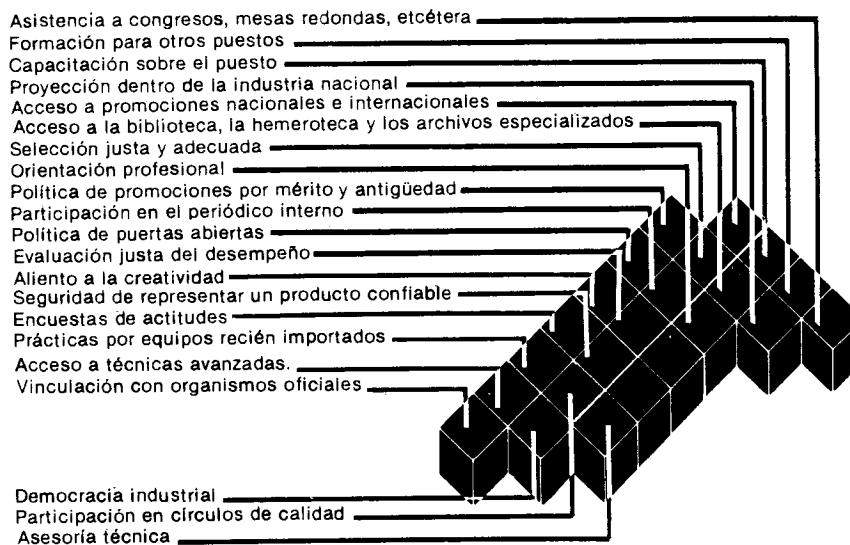
LOS APORTES DE CARÁCTER PERSONAL



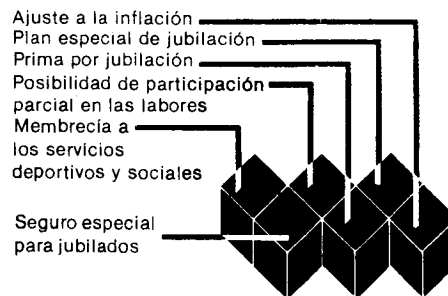
LOS INCENTIVOS FINANCIEROS



LOS INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL



LAS APORTACIONES DE JUBILACIÓN

**FIGURA 17-1**

En muchas ocasiones una forma rigurosa de ilustrar las prestaciones de la empresa aclara muchas dudas

“Si hubiéramos hecho, sencillamente —dijo López Coronado— una exposición de la filosofía de la empresa, explicando nuestra convicción de que las personas que laboran para la compañía deben promoverse en forma integral, quizás habría sonado a expresión hueca; si publicáramos un artículo en el que afirmásemos haber empeñado a toda la organización en un programa de mejoramiento de las condiciones laborales, es posible que sonará a ‘comercial’. Nadie podrá rebatir la solidez de esa flecha ascendente que hemos construido”.

Para elaborar una gráfica como la citada en el ejemplo es necesario elaborar una evaluación de toda la actividad del departamento de personal. Sólo mediante una evaluación global puede un profesional de los recursos humanos efectuar un balance total de sus aportaciones a la empresa, como puede verse en la figura 17-1, que corresponde a los postulados del capítulo 1. Una evaluación efectiva va más allá de la medición cuantitativa de cada subsistema; debe garantizar también que los sistemas converjan en un sistema racional y operativo.

En este capítulo se analizan las áreas que cubren estas evaluaciones y los enfoques y las técnicas que se utilizan en la auditoría de la función de administración de recursos humanos. El capítulo concluye con una presentación de los desafíos que surgen a las actividades cotidianas de administración de recursos humanos.

ÁREAS QUE ABARCA LA AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una auditoría de la función de administración de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea.

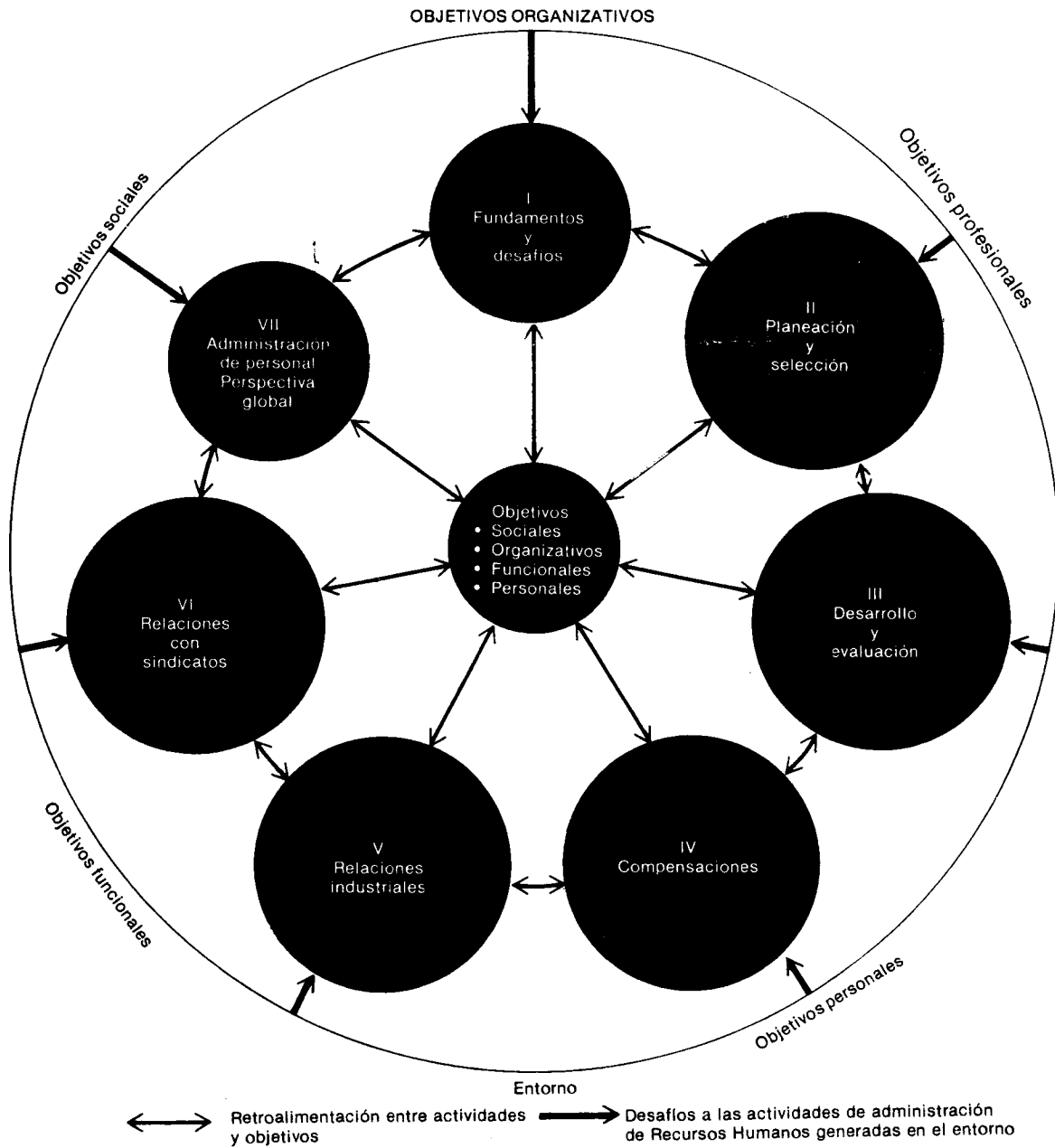


FIGURA 17-2
Modelo de la función de administración de recursos humanos y subsistemas que lo integran

Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esa materia.

Auditoría de la función de Administración de Recursos Humanos Como es lógico, la auditoría de la función de Administración de Recursos Humanos se inicia con una verificación del trabajo que llevan a cabo los miembros del departamento de personal. En la figura 17-4 se hace una lista de las principales áreas cubiertas.

La auditoría cubre prácticamente todos los temas presentados en esta obra.

Se obtienen varios beneficios de una evaluación de este tipo. En la figura 17-3 se hace una lista de los más destacados. Crea también una imagen más profesional del departamento y conduce a un mayor grado de uniformidad en todas las prácticas, especialmente en los casos de organizaciones que se encuentran dispersas geográficamente. También de suma importancia es el hecho de que identifica problemas y garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales. Estas ventajas explican por qué se ha extendido tanto la práctica de las auditorías de la función de Administración de Recursos Humanos¹.

-
- Se *Identifican* las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
 - Se *mejora* la imagen profesional del departamento de personal.
 - Se *alienta* al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
 - Se *esclarecen* las responsabilidades y los deberes del departamento de personal.
 - Se *facilita* la uniformidad de las prácticas y las políticas.
 - Se *detectan* problemas latentes potencialmente explosivos.
 - Se *garantiza* el cumplimiento de las disposiciones legales.
 - Se *reducen* los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
 - Se *promueven* los cambios necesarios en la organización.
-

FIGURA 17-3

Beneficios que aporta la auditoría de la función de administración de recursos humanos

El área que abarca esta auditoría trasciende los límites del departamento de personal por una razón clara: el departamento no se desempeña en forma aislada, como entidad autónoma. Su éxito o su fracaso dependen de las acciones que emprende respecto al entorno humano de la empresa.

Al unificar las prácticas de personal que se observan en su empresa, el licenciado Arturo Martínez Villarreal, preparó una estadística sobre los ascensos concedidos en el curso de los últimos seis meses. Detectó una importante disminución en la tasa de promociones y una tendencia entre los gerentes a establecer requisitos independientes de los que realmente requieren los puestos a que aspiran los empleados de muchos departamentos. Ello ha conducido a una situación en la que se ha inmovilizado indebidamente a varios empleados, en tanto puestos de interés vital no se han cubierto.

¹ Estas auditorías, para ser efectivas, deben cubrir un amplio espectro de actividad y evaluar de manera integral la función del personal; el uso de los procedimientos por parte de los gerentes y la congruencia de esos procedimientos con los objetivos de los empleados además de su satisfacción en el trabajo.

 SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PLANES DE RECURSOS HUMANOS

- Estimados de ofertas y demandas
- Inventarios de recursos humanos
- Planes de sustitución y reemplazo

COMPENSACIONES

- Niveles de sueldos y salarios
- Paquete de 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

 INTEGRACIÓN DE PERSONAL Y DESARROLLO

RECLUTAMIENTO

- Fuentes de reclutamiento
- Disponibilidad de posibles candidatos
- Solicitudes y bancos de solicitudes

CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN

- Programa de orientación
- Objetivos y procedimientos de capacitación
- Tasas de efectividad en la capacitación

SELECCIÓN

- Tasas de selección
- Procedimientos de selección
- Seguimiento

DESARROLLO PROFESIONAL

- Programa de desarrollo
- Planes de promoción
- Éxito de los movimientos de reubicación

 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Estándares y mediciones del desempeño
- Técnicas de evaluación del desempeño
- Entrevistas de evaluación

CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Comunicación de y a los empleados
- Procedimientos disciplinados
- Procedimientos de cambio y desarrollo

AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS

- Función de personal
- Gerentes de línea
- Retroalimentación sobre la función de personal

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

- Administración del contrato colectivo
- Valuación económica del contrato colectivo
- Procedimientos para la resolución de conflictos

CALIDAD DEL ENTORNO

- Potencial de conflicto
- Círculos de calidad (o equivalente)
- Tasa de rotación

FIGURA 17-4

Áreas principales cubiertas en una Auditoría de la función de administración de recursos humanos

El licenciado Martínez Villarreal comprobó que un sentimiento vago de incomodidad que había detectado en la empresa correspondía a un deterioro real en las condiciones de la organización, comprobó también que empezaba a culparse al departamento de personal por la situación.

Si no hubiera efectuado una verificación sistemática de las condiciones de personal que imperaban en la empresa, difícilmente habría podido pasar a las medidas correctivas que emprendió tan pronto identificó correctamente el problema.

El profesional de los recursos humanos debe cerciorarse de que al evaluar la función de personal se verifiquen todos los ángulos relevantes, por lo que es necesario:

- *Identificar* a la persona responsable de cada actividad.
- *Determinar* los objetivos postulados por cada actividad.
- *Verificar* las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.
- *Efectuar muestreos* de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
- *Preparar* un informe especificando de nueva cuenta los objetivos, políticas y procedimientos.
- *Desarrollar* un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- *Efectuar seguimiento* del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante evaluación.

No cabe duda respecto a la necesidad de efectuar una verificación integral de las funciones de personal. En vista de este factor, algunas compañías se inclinan por evaluaciones parciales que sólo cubren ciertas áreas. Las organizaciones muy grandes poseen equipos de evaluación permanente, similares a los que se utilizan para practicar auditorías financieras. Estos equipos son especialmente útiles cuando el departamento de personal está descentralizando y se compone de oficinas regionales; mediante las tareas de estos equipos, la organización puede unificar sus prácticas. La mera existencia de un equipo central de evaluación alienta a las oficinas locales a mantener estándares muy cercanos a los dispuestos en la casa matriz.

Auditoría de las funciones de personal de los gerentes de línea

En una auditoría global de la situación de personal de una compañía se considera la manera en que los gerentes de línea llevan a cabo su función de personal y la forma en que se aplican las políticas y los procedimientos. Si los gerentes ignoran alguna regla o no la cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las disposiciones legales es especialmente importante.

En general, puede ganar mucho la imagen del departamento de personal si los gerentes de línea perciben un esfuerzo sincero por contribuir a sus metas específicas.

Si se le pide orientación al gerente de un determinado departamento sobre los objetivos que persigue y —más importante aún— se pone en acción un plan para adecuar las prácticas de personal a esos objetivos, se creará una atmósfera de confianza que contribuirá al logro de las metas comunes. Debido al hecho de que el departamento de personal es un departamento de servicio, estas acciones mejorarán su contribución global a la organización.

Mediante el pago de una prima, las personas que contratan los servicios de la empresa Vehículos Perfectos, S.A., pueden recibir auxilio inmediato en caso de sufrir cualquier desperfecto en sus automóviles. El servicio incluye el suministro temporal de un vehículo, si el daño que sufre el automó-

vil del asegurado es grave. Como esta última prestación es muy costosa para la empresa, se hace todo lo posible para arreglar el vehículo en forma inmediata, lo cual requiere considerable capacitación en lo que el gerente de capacitación denomina "mecánica instantánea".

Hace ocho meses, el gerente de capacitación, ingeniero Pérez Roldán, puso en práctica un programa que consistía en cursos sobre mecánica instantánea, impartidos a los 150 mecánicos con que cuenta la institución. Al evaluar los resultados que se van obteniendo con el programa, Pérez Roldán ha entrevistado al gerente de ventas, quien le ha comentado que, en su opinión, el curso ha cubierto totalmente las expectativas de capacitación en mecánica, pero adolece de una falla importante: las personas que han recibido el curso actúan de manera técnicamente confiable, pero desconocen muchos aspectos de la compañía.

"No informan al público sobre todos nuestros servicios.

"Carecen de datos sobre qué se hará al vehículo del cliente.

"En casi todos los casos ignoran si el servicio hará que suba la prima que cobramos. En otras palabras, necesitamos convertir a nuestros 150 mecánicos de campo en 150 vendedores". Tras reflexionar en las palabras del gerente de ventas, Pérez Roldán concluyó que tenía razón. Sostuvo una larga conversación con él y lanzó un programa para complementar el curso básico de mecánica. La relación entre Pérez Roldán y el gerente de ventas fue excelente.

Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados

Los departamentos de personal que actúan en forma eficaz alcanzan los objetivos de la compañía pero contribuyen también a los objetivos de los empleados. Cuando los objetivos y las necesidades de los empleados no reciben atención tienden a subir la tasa de rotación, el ausentismo y los conflictos.

A fin de evaluar la manera en que se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de personal obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño.

La cadena de supermercados Pomona, S.A., tiene 43 sucursales en el país. Cada una de esta sucursales cuenta con un pequeño departamento de personal que reporta a la oficina matriz, donde funciona un departamento central de personal. En repetidas ocasiones se han presentado quejas sobre la forma en que se llenan las vacantes, y el departamento central se encuentra perplejo; los sistemas de evaluación del desempeño son adecuados y correctos, y las promociones se conceden, de acuerdo con la política establecida, por factores mixtos, se toma en cuenta la antigüedad del empleado, pero también el mérito. Las quejas continúan, sin embargo.

En una serie de entrevistas informales que llevó a cabo directamente un comité nombrado al efecto, se detectó un hecho sorprendente: en muchos casos, los departamentos locales de personal llenaban en forma automática las formas de evaluación del desempeño, pero cuando se procedía a conceder promociones no se solía consultar esas formas. El comité recomendó una serie de medidas correctivas.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las actividades de personal se evalúan mediante procedimientos de investigación. En ciertas ocasiones, la investigación puede ser muy compleja y utilizar estadísticas y técnicas muy avanzadas.

En otras, la investigación seguirá lineamientos más sencillos y cotidianos. En ambos casos, la investigación se propone el mejoramiento del desempeño del departamento de personal. Las técnicas más comunes se describen en forma sinóptica en la figura 17-5, así como de manera explosiva en la sección siguiente.

-
- *Enfoque comparativo.* El equipo de evaluación compara la división, la sección o el departamento objeto de estudio con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo común, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades y programas específicos.
 - *Consultor externo.* El equipo de evaluación se basa en los conocimientos de un consultor experto en la materia. Una variante consiste en basarse en los resultados obtenidos en otras compañías (publicados en medios especializados) para obtener parámetros de comparación.
 - *Enfoque estadístico.* A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares matemáticos pueden detectarse desviaciones desde que se inician y no han adquirido gravedad.
 - *Enfoque retrospectivo de logros.* Mediante la obtención de muestras de los elementos contenidos en el sistema de información de evaluación se procura identificar desviaciones respecto a disposiciones legales o a políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de apego que se puede observar respecto a las leyes y a las normas internas.
 - *Enfoque por objetivos.* Cuando se aplica un enfoque por objetivos al área de los recursos humanos, el equipo de evaluación puede comparar los resultados de hecho con los postulados. Se detectan (de haberlas) las áreas de insuficiente desempeño y se concentran en ellas los esfuerzos.

FIGURA 17-5

Instrumentos de investigación para auditar la función de administración de recursos humanos

Es probable que la forma más sencilla de investigación consista en la *comparación*, en el *enfoque comparativo*. En él se utiliza otra división o departamento como modelo, o incluso otra compañía. El equipo de evaluación de la función de personal compara los resultados que ha obtenido y los procedimientos que ha puesto en vigencia con los de la otra organización. Este enfoque se emplea con frecuencia para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También resulta muy útil cuando se está poniendo a prueba un nuevo procedimiento. Si en una compañía se lanza un programa de aliento al deporte, por ejemplo, puede resultar muy ilustrativa la experiencia de otra institución similar en ese campo.

La empresa puede optar por utilizar los servicios de un *consultor externo*. Los estándares establecidos por éste (o los derivados de las estadísticas sobre investigaciones, que publican las revistas especializadas) sirven como parámetro para el comité de evaluación. El consultor externo puede indicar, por ejemplo, que en el ramo en que se desempeña la empresa que ha solicitado sus servicios el promedio de ventas por agente es de 150 millones de pesos anuales. Esa cifra sirve como parámetro de los logros propios cuando se evalúa el desempeño de los integrantes del departamento de ventas. Esta técnica ha ganado amplia difusión.

Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de mediciones estadísticas del desempeño, basándose en el sistema de información de la compañía. Por ejemplo, al investigar los registros se determinan las tasa de ausentismo y de rotación. Estos datos indican la manera en que tanto los miembros del departamento de personal como los *gerentes de línea* controlan estas áreas. Un *enfoque estadístico* suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información se expresa con frecuencia en forma de tasas que son de fácil cálculo y utilización. Por ejemplo, en un departamento que cuenta con 200 empleados en promedio durante el mes y que pierde por causas diferentes (renuncias, despidos, promociones y transferencias) a 12 personas, determina que su tasa de rotación es de 6%.

$$\frac{\text{Número de separaciones}}{\text{Número promedio de empleados}} = \frac{12}{200} \times 100 = 6\%$$

Del mismo modo, si ocho empleados del mismo departamento no se presentan a trabajar un día determinado, la tasa de ausentismo es de 4%.

$$\frac{\text{Número de empleados ausentes}}{\text{Número de empleados del departamento}} = \frac{8}{200} \times 100 = 4\%$$

El *enfoque retrospectivo de logros* constituye otra estrategia para la evaluación de las actividades de personal. Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si esas acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y los procedimientos de la compañía. Con frecuencia, el comité de evaluación examina documentos clave sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo de esa verificación es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y las políticas en vigor.

Otro enfoque, finalmente, es el de la *evaluación por objetivos*. En esta técnica se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad. Los gerentes de línea, por ejemplo, pueden fijar el objetivo de reducir el porcentaje de piezas mal armadas, de 4.1 a 3.3%. Al cabo de cierto periodo, se miden los logros obtenidos en el área, así como las tendencias que imperan en la organización.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de administración de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias, dependiendo de las actividades específicas de personal que desean someter a estudio. A continuación, como lo muestra la figura 17-6, el equipo de evaluación proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución de todos a las actividades de personal.

INSTRUMENTOS PARA PROCEDER A LAS INVESTIGACIONES DE PERSONAL

Existen varias técnicas para la tarea de obtener información sobre las actividades de personal. Cada uno de estos instrumentos proporciona información parcial respecto a tales actividades. Si se emplean adecuadamente, el comité de evaluación puede unir datos parciales para obtener una visión global de las actividades de personal de la empresa. Entre esos instrumentos se cuentan:

- Entrevistas
- Información externa
- Análisis de registros
- Encuestas de opinión
- Experimentación

Entrevistas

Las entrevistas con los empleados y los gerentes constituyen una fuente de información sobre las actividades de personal. Sus comentarios ayudan al equipo de evaluación a identificar áreas que deben mejorarse. Las críticas hechas por los trabajadores pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá

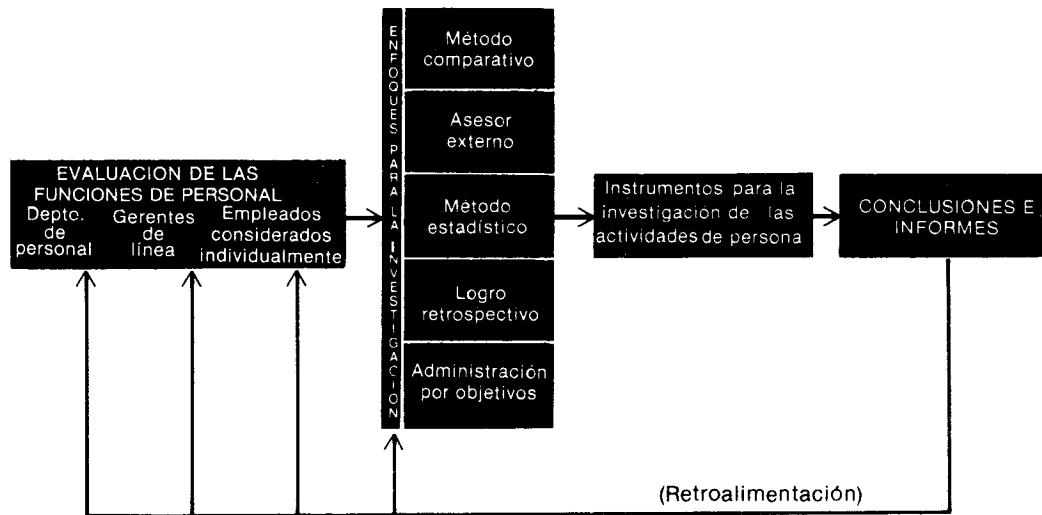


FIGURA 17-6
Descripción general del proceso de evaluación de la función de personal

emprender a fin de satisfacer las necesidades de los empleados. De la misma manera, las sugerencias que hacen los gerentes pueden revelar formas en que es posible suministrar un servicio mejor. Cuando las críticas son válidas, es preciso proceder a efectuar cambios. Sin embargo, cuando la políticas en los procedimientos que se están poniendo en tela de juicio.

La *entrevista de salida* constituye otra útil fuente de información. Estas entrevistas se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. En la figura 17-7 se ilustra un formato de uso común para esa circunstancia.

Los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación, y el comité de evaluación los verifica posteriormente, para identificar las causas de la insatisfacción, así como otros problemas de administración de los recursos humanos. Debido a que muchos empleados son reuentes a ejercer su derecho a la crítica, el entrevistador debe expandir la entrevista lo suficiente como para dar lugar a las confidencias de la persona que se marcha de la compañía, y escuchar con mucha atención. Es muy importante estudiar las respuestas, para identificar tendencias por departamentos, divisiones o gerentes determinados.

Encuestas de actitud

Muchos departamentos de personal complementan las entrevistas con cuestionarios. Se emplea esta técnica porque las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas, y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de la situación de personal en una organización. Asimismo, es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables que las entrevistas. Como se estudió en el capítulo 16, sobre comunicación, la retroalimentación que proporcionan las encuestas puede suministrar respuestas a los puntos de la figura 17-8.

Nombre del empleado _____ Fecha de contratación _____
 Entrevistador _____ Fecha de entrevista _____

1. Las responsabilidades y labores de su puesto ¿correspondían a lo que usted esperaba? _____
2. ¿Qué opina usted —con toda sinceridad— sobre
 - a) Su puesto? _____
 - b) Las condiciones de trabajo? _____
 - c) La orientación que recibió? _____
 - d) La capacitación que se le proporcionó? _____
 - e) Su salario? _____
 - f) Las prestaciones y los servicios? _____
 - g) El trato que recibió de su supervisor? _____
3. ¿Por qué razones abandona usted la compañía? _____
4. ¿Qué acciones debió emprender la compañía para evitar su separación? _____
5. ¿Qué comentarios finales desea usted hacer? _____

FIGURA 17-7

Formato para la entrevista de salida

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS SUPERVISORES

- Los empleados de cada supervisor ¿se encuentran muy satisfechos? ¿muy insatisfechos?
- ¿Cuáles son los supervisores que necesitan capacitación específica en técnicas de liderazgo y relaciones humanas?
- ¿Han mejorado las actitudes, después de la última encuesta?

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SU TRABAJO

- ¿Qué elementos provocan actitudes negativas? ¿y positivas?
- ¿Cómo pueden diseñarse nuevamente varios puestos, a fin de producir niveles más altos de satisfacción?
- ¿Qué alternativas de horario cabe considerar?

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- ¿Se piensa, en general, que se trabaja para una buena compañía?
 - ¿Consideran los empleados que tienen oportunidad de hacer carrera en la compañía?
 - ¿Hay la seguridad de poder recurrir a otras personas, además del supervisor inmediato?
 - ¿Hay satisfacción respecto a la calidad de la información?
 - ¿Saben los empleados exactamente cuáles son las responsabilidades de sus puestos?
 - ¿Existe satisfacción respecto al tipo y la cantidad de retroalimentación que se proporciona a los empleados?
 - ¿Cómo se perciben los niveles salariales actuales? ¿y las prestaciones?
-

FIGURA 17-8

Puntos que es esencial cubrir en los sondeos de actitud

Análisis de los registros

No todos los problemas afloran al emplear cuestionarios de sondeo de las opiniones del personal. En ocasiones puede obtenerse reveladora información mediante el análisis de los registros de personal. Estos análisis se llevan a cabo para cerciorarse de que se está cumpliendo con las políticas de la compañía, así como con ciertos aspectos legales.

Los registros que normalmente verifica un comité de evaluación se listan en la figura 17-9 y se presentan a continuación.

Auditoría sobre aspectos de seguridad e higiene

Un análisis de los registros de aspectos relacionados con la seguridad física del personal (lo cual abarca desde la prevención de accidentes y enfermedades laborales hasta la promoción de hábitos más seguros) puede identificar pautas en los accidentes; por ejemplo, por supervisor, área, edad, sexo, y factores muy similares. Este mismo tipo de análisis lo efectúan externamente tanto las entidades oficiales del caso como las compañías aseguradoras afectadas por el pago de primas, y es indispensable que también internamente se conozca la situación real al respecto.

Evaluación de las quejas de los empleados

El comité de evaluación puede, probablemente, identificar una pauta en las quejas que presentan los empleados. Estas pautas pueden corresponder a la clasificación de puestos, al supervisor, al representante del sindicato. Al grupo de edad y a cláusulas del contrato de trabajo, entre otros factores. Si se detectan estas pautas, los especialistas deben analizar con todo cuidado las causas que las provocan.

Evaluación de la compensación

Los comités de evaluación verifican cuidadosamente las prácticas de compensación del departamento de personal. En primer lugar, estudian los niveles salariales y los servicios que se proporcionan.

Si a los puestos se les han conferido niveles adecuados de compensación mediante evaluaciones de puestos y determinación de salarios en el mercado, es poco probable que se identifiquen problemas. Las prestaciones y los servicios también se estudian, para saber si se encuentran en relación competitiva con los de otras compañías y si se adecuan a las disposiciones legales vigentes.

Evaluación de programas y políticas Además de evaluar aspectos específicos de seguridad, quejas de los empleados y compensación, los comités de evaluación de la función de personal sopesan los otros programas y políticas con los recursos humanos, para determinar si están alcanzando los objetivos que se habían propuesto.

Al pasar una revista a todos los aspectos de personal de la empresa Molinos de Café, S.A., el comité de evaluación identificó serios problemas para la contratación de obreros especializados en el empaque de los granos, antes del proceso del molido. La tasa de rotación en esos puestos superaba en

SEGURIDAD Y SALUD

- Determinar las diferencias que en número de accidentes, enfermedades profesionales, etcétera, han significado los programas del área.

QUEJAS DE LOS EMPLEADOS

- ¿Es posible determinar la existencia de pautas, originadas en cláusulas de los contratos o en los supervisores?
- ¿Hay puntos oscuros en los contratos y/o convenios?

DETERMINACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

- ¿Los salarios corresponden a los niveles del mercado?
- ¿El personal comprende la política de prestaciones?
- ¿El paquete de prestaciones compete con el que otorgan otras empresas?

ESTUDIOS DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS

- ¿Logra sus fines cada programa de personal?
- ¿Observan las políticas vigentes sobre personal los diferentes departamentos de la organización?

NIVELES DE AHORRO Y EFICIENCIA

- ¿Cómo han influido los programas de personal en los niveles de ahorro y eficiencia?

FASA DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO

- ¿Existen pautas en el fenómeno? ¿Se han reducido los niveles gracias a los programas de personal?
- ¿Qué relación existe entre los niveles de rotación y ausentismo de la compañía y los de otras organizaciones?

PUNTUACIONES ANTERIORES Y POSTERIORES A LA CAPACITACIÓN

- ¿Los programas de capacitación han ayudado a mejorar el desempeño?
- ¿La capacitación y el desempeño se relacionan estrechamente?

LOGROS DE PROMOCIÓN

- ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promoción interna?
- ¿Cómo es el desempeño de las personas promovidas?
- ¿Las tarjetas de promoción potencial indican que hay recursos disponibles?

SELECCIÓN DE PERSONAL

- ¿Cuál es la fuente que ha suministrado los mejores candidatos?
- ¿Los costos de reclutamiento y selección son comparables con los de otras compañías?

EXPEDIENTES DE LOS EMPLEADOS

- ¿Los expedientes se encuentran en orden y adecuadamente completos?
- ¿Los registros contienen información precisa y actualizada, que sea útil para la toma de decisiones?
- ¿Los expedientes son verificados periódicamente, para comprobar el progreso que logra cada empleado?
- ¿Se detecta —para revisión especial— la situación de los empleados problemáticos, poco reeducables?

PROGRAMAS ESPECIALES DE PERSONAL

- ¿Cuántos son y qué áreas cubren los programas especiales de personal?
 - ¿Cubren las necesidades? ¿Cómo se administran?
 - ¿Están obteniendo las metas propuestas?
-

FIGURA 17-9

Registros comúnmente verificados como parte de una evaluación de la función de personal

36% al de cualquier otro puesto, a pesar de que el nivel salarial era ligeramente superior al del mercado. Tras una investigación, se concluyó que —en contra de lo que el título mismo del puesto especificaba— se había incurrido en el error de contratar obreros no calificados, que consideraban extenuante la labor que llevaban a cabo, debido a su falta de preparación. El comité recomendó una serie de medidas correctivas, centradas en el proceso de reclutamiento y selección, aunque incluyendo también aspectos de capacitación.

Información externa

Otro instrumento que puede utilizar el comité de evaluación es la información externa. La investigación que se limita a las actitudes y a los registros de la organización puede poner de relieve algunas tendencias desfavorables.

Sin embargo, la comparación con otras organizaciones proporciona al comité de evaluación una perspectiva más amplia. Ciertos tipos de información se encuentran disponibles de inmediato, en tanto otros pueden resultar de difícil identificación.

Es posible que la fuente informativa más rica esté constituida por las publicaciones del sector público. En México, por ejemplo, la Secretaría de Hacienda, la de Programación y Presupuesto y otras más publican estadísticas sobre proyecciones de la fuerza de trabajo, niveles salariales, tasa de accidentes y muchos aspectos más.

Las asociaciones privadas de muchos tipos, como las cámaras de comercio y las uniones profesionales también conducen estudios sobre diferentes aspectos y distribuyen entre sus afiliados los resultados que obtienen.

Una fuente de gran interés, finalmente, la constituyen las universidades públicas y privadas, que mediante trabajos de investigación propios, tesis o publicaciones académicas contribuyen significativamente al acervo informativo.

Experimentación de técnicas de personal

Se encuentra a disposición de los departamentos de personal y de los comités de evaluación una herramienta más: la investigación experimental en general y la *experimentación de técnicas de personal en especial*, que permite la comparación entre grupo experimental y uno de control en condiciones realistas. Por ejemplo, el departamento de personal puede poner en práctica un programa de capacitación sobre técnicas de seguridad que incluya a la mitad de los supervisores. El grupo en capacitación constituye el grupo experimental, y el otro, el de control. Las estadísticas sobre seguridad obtenidas por ambos grupos se comparan meses después de que ha terminado el programa. Si el grupo experimental muestra una tasa significativamente menor de incidencia, se cuenta con evidencia de que el programa fue efectivo.

Hay varios aspectos inconvenientes de la experimentación de técnicas de personal. Muchos gerentes son renuentes a estas experimentaciones, debido al potencial de problemas en la moral del grupo y a la posible desconfianza que se genera entre los que no son seleccionados para participar en los programas. Los empleados que son parte de los grupos experimentales pueden considerarse manipulados. Finalmente, el experimento puede arrojar resultados que no sean totalmente claros o totalmente confiables, debido a cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario y el intercambio de información que puede ocurrir entre los dos grupos.

EL INFORME DE LA AUDITORÍA

El comité de evaluación se sirve de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal, como se ha visto a lo largo de este capítulo. Para que esta información resulte útil, se compila en un informe global. El *informe de la auditoría* constituye una descripción general de las actividades de personal, e incluye tanto recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo. Al reconocer tanto los aspectos positivos como los negativos el informe se hace más balanceado y resulta más fácil su aceptación.

Con frecuencia el informe que presenta el comité de evaluación contiene varias partes. Una se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes que tienen a su cargo funciones específicas del departamento de personal, y la parte final se dirige al gerente general del departamento de personal. En el caso de los gerentes de línea, el informe resume los objetivos de personal que se han postulado, así como la responsabilidad y los deberes de cada gerente.

Entre la responsabilidad y los deberes de personal de los gerentes de línea se cuentan la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes, capacitar a sus empleados, evaluar el desempeño, motivar a su equipo de trabajo y satisfacer sus necesidades personales.

El informe identifica también los problemas de personal. Se destacan las desviaciones respecto a las políticas vigentes y/o a las disposiciones legales. Las prácticas insuficientes o erróneas de administración de personal se señalan en el informe, junto con recomendaciones para solucionar los problemas.

Los especialistas que manejan aspectos específicos de contratación, capacitación, compensación y otras actividades de personal también necesitan retroalimentación. Por ejemplo, si se observan prácticas inadecuadas en el área de compensación es importante que el gerente de sueldos y salarios se entere de inmediato de los aspectos que se deben mejorar.

El informe puede contener también información sobre las actitudes prevalecientes entre los gerentes de línea respecto a los programas de personal, en ocasiones con información enriquecida mediante estadísticas externas, que permiten la comparación con otras organizaciones.

El informe dirigido al gerente de personal contiene toda la información dada a los gerentes de línea y a los gerentes del departamento de personal. Además, el gerente de personal recibe retroalimentación sobre:

- Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.
- Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
- Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.
- Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad que debe concederse a cada cambio.

Mediante la información que contiene el informe de auditoría, el gerente de personal puede lograr una perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones de personal en su empresa. En vez de solucionar problemas guiándose por corazonadas, podrá centrarse en las que ofrecen el mayor potencial de mejorar la contribución del departamento a la compañía. Y posiblemente de mayor importancia aún, la evaluación permite establecer una estrategia a futuro y sirve como punto de referencia para futuras evaluaciones. Mediante el conocimiento del actual desempeño del departamento, el gerente puede establecer planes a largo plazo, para llevar a cabo actividades de interés esencial. En estos planes se identifican nuevos objetivos para el departamento, estableciendo así estándares para futuras evaluaciones.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CON FILOSOFÍA ACTIVA

En la administración de recursos humanos es necesario un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados. Para cumplir totalmente su función, el departamento de personal debe ir más allá de evaluar sus funciones. Las evaluaciones son necesarias, pero se orientan al pasado. Sólo muestran los resultados de anteriores decisiones. Aunque es necesario evaluar el desempeño anterior, los departamentos de personal deben también volverse al futuro.

Sin una orientación a futuro, los departamentos de personal se retornan reactivos a las circunstancias, con lo cual los problemas de menores dimensiones pueden convertirse en dificultades de gran importancia. Un enfoque activo, sin embargo, es insuficiente en sí mismo. Se necesita también una orientación de sistemas. Los especialistas en la administración de recursos humanos deben considerar los objetivos de la compañía y las necesidades de los empleados como parte del sistema total. Cuando los encargados de la función de personal no adoptan esta perspectiva, es posible que no utilicen adecuadamente los recursos humanos puestos a su disposición para lograr objetivos de la organización. Otra desviación probable es que se consagran exclusivamente a las necesidades de los empleados, excluyendo los objetivos de la organización. El equilibrio adecuado es un enfoque activo de los recursos humanos, encuadrado dentro de un sistema de referencia. Como se explicó en el capítulo 1:

- Un *enfoque práctico* significa adoptar una orientación a futuro, con el fin de anticipar problemas antes de que surjan. La administración de personal, por tanto, necesita ser sensible a las nuevas tendencias de todo tipo.
- Un *enfoque de carácter humano* significa que debe tratarse a los empleados con dignidad. Debido al hecho de que las normas de tratamiento digno tienden a cambiar (siempre con sentido ascendente), el departamento de personal debe ser sensible a los cambios que van produciéndose.
- Un *enfoque sistemático* significa que la administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor; la organización y su entorno. El departamento sólo puede evaluarse respecto a su contribución a la organización. Y debido al hecho de que las organizaciones son sistemas abiertos, el departamento de personal necesita vincularse con el entorno externo.

Mediante la aplicación de estos tres enfoques los departamentos de personal se encuentran en mejor posición para enfrentar los desafíos futuros que surgen de las actividades diarias del departamento y de los desafíos externos, presentados a lo largo de esta obra. Gracias a la contribución efectiva hecha por los profesionales de los recursos humanos, las organizaciones se harán más productivas y conducirán a más altos niveles de vida gracias al incremento general de la productividad.

SUMARIO

Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal y mantengan una fuerza efectiva de trabajo.

La evaluación de las actividades de personal incluye a los especialistas de personal, a los gerentes de línea, a los empleados y al entorno externo. Se analizan elementos de las cuatro fuentes porque en

cada una de ellas se adopta una perspectiva especial. Para ser verdaderamente eficaces, las actividades de personal deben ir más allá del cumplimiento de las órdenes inmediatas de los expertos de personal. Deben también llenar las necesidades de los empleados y de los gerentes de línea, y enfrentar los desafíos del entorno.

Los datos se obtienen mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas, registros internos, fuentes externas y métodos de experimentación. Mediante estos instrumentos, el comité de evaluación puede preparar un informe global. En este informe se proporciona retroalimentación a la gerencia general, a los gerentes de línea, a los especialistas de personal y al gerente de personal. Provisto de esta información, el gerente de personal puede desarrollar planes para garantizar que las actividades de personal constituyen una contribución efectiva a la organización. El gerente de personal necesita una perspectiva de su desempeño durante el pasado, mediante evaluaciones retrospectivas. Al mismo tiempo, requiere una orientación a futuro, para anticipar los desafíos de su entorno. Una concepción activa de sus labores, finalmente, alienta al personal a contribuir tanto a sus objetivos individuales como a los de la compañía.

Debido a todos los desafíos que enfrenta la administración de los recursos humanos, es seguro que se incremente su participación en las organizaciones del futuro. Es mediante la contribución de los recursos humanos como prospera una organización. Y es mediante la prosperidad de las organizaciones como se promueve el progreso de los individuos y de la sociedad.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Auditoría de la función de administración
de recursos humanos
Comité de evaluación
Encuestas de actividades

Entrevistas de salida
Informe del comité de evaluación
Programas de apoyo al personal

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué beneficios considera usted que aporte una auditoría de la función de administración de recursos humanos en una organización?
2. ¿Por qué es importante la información obtenida en las entrevistas de salida?
3. ¿Cuáles son los peligros de adoptar una filosofía reactiva, al dirigir las actividades de personal de una organización?
4. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la administración de recursos humanos en el futuro?
5. ¿Sería deseable que el departamento de recursos humanos se dedicara exclusivamente a procurar el logro de los objetivos de los empleados? ¿o de la organización? ¿Por qué?

CASO DE ESTUDIO**Gerencia de recursos humanos en Bicicletas Imperial, S.A.**

La empresa Bicicletas Imperial, S.A., fue fundada en 1942, aprovechando la difusión que en aquella época experimentó la bicicleta como medio de transporte, debido a las limitaciones impuestas por la guerra. Tras un crecimiento muy sólido, la empresa entró en una etapa de relativa decadencia, que le permitió apenas mantener su nivel de ventas durante muchos años. En ese periodo la organización sufrió un proceso de osificación, cuyos efectos aún son muy visibles; en general, se desarrolló un marcado conservadurismo en las políticas de la empresa.

Tras la jubilación de don Diego Montero, cofundador y director de la empresa durante muchos años, se hizo cargo de la compañía su nieto, el CP Aníbal Gómez Montero. Obtuvo grandes éxitos al lanzar nuevos productos que explotaban mercados no aprovechados, como el de las bicicletas de carrera y las bicicletas estáticas para ejercicio en casa, pero los conflictos surgidos entre el nuevo personal y el antiguo han sido constantes.

Como se sabe que el país va a ingresar al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) que le permitirá la exportación a gran escala, el CP Aníbal Gómez planea crecer en forma exponencial, pero desea hacerlo sobre la base de una sólida situación de personal. Ha concedido una generosa jubilación al antiguo gerente de personal y ahora le ofrece a usted una entrevista y la posibilidad de hacerse cargo de la gerencia.

1. Su entrevistador le ha preguntado en forma directa si usted considera necesaria una evaluación global de las actividades de personal de la organización. ¿Qué respondería usted?
2. El señor Gómez Montero le ha pedido una estrategia global de las actividades que usted llevaría a cabo para evaluar las actividades de personal. ¿Cómo presentaría usted esa estrategia? (Desarrolléla en no menos de una hoja completa).
3. El conflicto entre antiguos y nuevos empleados parece derivarse, entre otras cosas, de diferencias notables en cuanto a compensación y capacitación. ¿Qué estudios llevaría usted a cabo, antes de hacer sugerencias sobre el conflicto?

CASO DE ESTUDIO**Organización de un departamento de recursos humanos en la Escuela Técnica Superior del Valle, A.C.**

Dentro de la infraestructura educativa del país se hizo muy clara la necesidad de contar con una escuela técnica de buen nivel. La institución abrió sus puertas en noviembre de 1989, con la intención original de proporcionar oportunidades de estudio a 900 estudiantes de la zona urbana de San Luis Potosí. Se presentaron 1 300, y la escuela aceptó a 1 025. El curso siguiente, que se dio en mayo, vio un espectacular incremento a 1 960 estudiantes. Para el curso siguiente en noviembre, el director ha dispuesto una notable ampliación de la institución, que va a contar con 2 500 estudiantes y seguirá ampliándose. La función de la administración de los recursos humanos de la organización se ha llevado a cabo de manera totalmente anárquica, y el director está conciente de que necesita contratar a una persona idónea para el cargo. Se le ha ofrecido una oportunidad para considerarlo para el cargo, y el director se ha mostrado muy interesado en usted.

1. El director comenta, para iniciar, que está dispuesto a organizar un departamento de personal hasta de cuatro personas. ¿Cómo lo estructuraría usted? ¿Cuál cree usted que sea el tamaño óptimo de un departamento de recursos humanos en una institución que ahora cuenta con 143 docentes, 26 empleados administrativos y un departamento de servicio de 15 personas?
2. Presente un plan por escrito de la manera en que usted “vendería” un plan concreto de organización de un departamento de recursos humanos en la Escuela Técnica Superior del Valle.
3. El director se muestra francamente entusiasmado con su plan, y usted advierte que está a punto de ser contratado. Su entrevistador le hace una última pregunta: ¿Qué presupuesto anual estima usted necesario para poner en práctica su magnífico plan de organización del departamento de recursos humanos?

APÉNDICE

1. El administrador de personal debe conocer los aspectos legales que deberán normar las relaciones con su personal, orientarlo en el establecimiento de políticas, reglamentos, etc., y en su toma de decisiones en relación al elemento humano, así como para prevenir posibles conflictos legales, litigios y sanciones.

De cualquier manera, es recomendable contar con el apoyo y asesoría de especialistas, internos o externos, en materia de aspectos legales laborales, que lo auxilien y orienten en la toma de decisiones importantes, situaciones o negociaciones especiales en la redacción de documentos que deban ser enviados y/o aprobados por las autoridades del trabajo o que eventualmente puedan ser utilizados en litigios, por ejemplo: redacción de contratos individuales o colectivos de trabajo, recibos de finiquito, notificaciones de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón, contestación de demandas de trabajadores, etc.

El objetivo de este Apéndice es proporcionar al administrador de personal, en México, una fuente de información a la cual recurrir en primera instancia, para conocer *algunas* implicaciones legales importantes que debe considerar en el desempeño de sus funciones y responsabilidades en la administración de sus recursos humanos. Para nosotros, la responsabilidad *directa* de la administración de los recursos humanos de la organización radica en los “jefes de línea” o supervisores, esto es, en cualquier persona que tenga personal a su cargo, contando desde luego con la asesoría, el apoyo, la ayuda y los servicios que deban prestarle los especialistas del área de recursos humanos.

Por supuesto que no pretendemos que este Apéndice sea un estudio exhaustivo, en relación a las leyes mencionadas y a su contenido. Nos concretamos a mencionar solamente aquellos artículos que consideramos los más importantes o a los que con mayor frecuencia hay que recurrir en el trabajo diario, según nuestra experiencia de más de 25 años como gerente de relaciones industriales en empresas industriales del sector privado. Hemos considerado también aquellos artículos relacionados con las dudas o inquietudes que han sido más frecuentes entre mis alumnos de las materias de administración de personal y de salud ocupacional, durante los 5 años que he tenido el gusto de impartirlas en la Universidad Iberoamericana, plantel México.

Agradeceríamos a los amables lectores, sus sugerencias para ampliar y mejorar el contenido, presentación y utilidad de este Apéndice.

2. ACLARACIONES IMPORTANTES

2.1. Puesto que mi experiencia ha sido exclusivamente en industrias del sector privado, el Apéndice se refiere solamente a empresas regidas por el apartado A del artículo 123 constitucional.

2.2. Otros aspectos no cubiertos

2.2.1. Dentro de la Ley Federal del Trabajo, se contemplan disposiciones específicas para ciertas actividades especiales como son: el trabajo a domicilio, trabajadores, actores y músicos, deportistas profesionales, universidades e instituciones de educación superior autónomas, etc.

2.2.2. Tanto la Ley Federal del Trabajo como la Ley del Seguro Social, dan origen a varios reglamentos específicos y éstos a su vez a instructivos, tales como el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo y sus 21 instructivos (Ley Federal del Trabajo) y el reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado de riesgo del seguro de riesgos de trabajo (Ley del Seguro Social).

2.2.3. Existen además otras leyes que tienen relación con algunas funciones específicas de la administración de personal como son la Ley General de Salud (Secretaría de Salubridad y Asistencia) y la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología). Esta última reviste especial interés no sólo en materia de salud ocupacional, sino en general para los responsables de la operación de la empresa.

2.2.4. La Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

3.2.5. Leyes y reglamentos fiscales

3. CONTENIDO DE LOS CUADROS DEL APÉNDICE

3.1. En la primera columna hemos listado en orden alfabético (excepto Generalidades) diferentes aspectos o funciones de la administración de personal tratados en este libro.

3.2. Las columnas 2a., 3a. y 4a. se refieren a los tres ordenamientos legales fundamentales a los que se debe recurrir (cabeza de la columna):

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social

y que deben tenerse a la mano para aprovechar la información del Apéndice.

3.3. Dentro de los recuadros de cada columna, aparecen los números de los artículos y sus fracciones contenidos en el ordenamiento legal que encabeza la columna y que tienen relación con el aspecto o función listado en el mismo renglón de la 1a. columna.

Si no hay números en algún recuadro, significa que en el ordenamiento correspondiente (cabeza de columna) no consideramos que se contemplen aspectos específicos o directamente relacionados con el aspecto o función en cuestión.

4. SUGESTIONES PARA EL USO DE LOS CUADROS Y EJEMPLOS

- 4.1. Identificar en la 1a. columna el aspecto o función sobre el que se desea obtener información.
- 4.2. Si alguno de los recuadros de la derecha tiene números de artículos, identificar hacia arriba en la cabeza de la columna, el ordenamiento legal al cual recurrir

4.3. Ejemplo

Se desea conocer los principales aspectos legales involucrados con el SALARIO, el cual normalmente se considera o es tratado en la función de REMUNERACIONES.

Localizar en la primera columna dicha función (renglón 17), o bien, SALARIO.

Los recuadros de las siguientes columnas nos darán:

Segunda columna: Artículo 123 Fracciones VII, X, XXIII y XXIV,
de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Tercera columna: Artículo 5o. Fracciones de la VI a la XI,
Artículo 25 Fracciones VI y VII,
Artículo 42,
Artículos del 82 al 89,
de la Ley Federal del Trabajo

Cuarta columna: Artículos 23, 33 y 37,
de la Ley del Seguro Social

**REFERENCIAS DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES
IMPORTANTES PARA EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL**

Aspecto o función	ORDENAMIENTO LEGAL — Artículo y Fracción		
	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley Federal del Trabajo	Ley del Seguro Social
1. Generalidades y disposiciones generales	1o./2o./4o./5o./16 123 Apartado A	1o./2o./3o./4o./5o.	1o. al 6o. 11 al 13
2. Análisis y descripción de puestos		25 III, IV 47 XI 134 IV	
3. Capacitación	123 XIII, XXXI	25 VIII/132 XIV, XV, XXVIII 134 IX 153A al 153X De especial interés: 153A/153B/153E/153H 153I/153M/153N/153O 159	
4. Condiciones de trabajo (Ver: Jornada de trabajo 8. Participación de utilidades 11. Prestaciones 12. Remuneraciones 17.	123 I, II, III, IV, V, VII, XI	56 al 131	
5. Contratación colectiva		386 al 403 De especial interés: 395/396/399/399 bis	19

**REFERENCIAS DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES
IMPORTANTES PARA EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL (Continuación)**

Aspecto o función	ORDENAMIENTO LEGAL — Artículo y Fracción		
	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley Federal del Trabajo	Ley del Seguro Social
6. Contratación individual (Relaciones individuales de trabajo)	123 I, II, III, XXVII	8o. al 15 20 al 26 35/36/37	19
7. Inducción		422/423/425	
8. Jornada de trabajo	123 I, II, III, V	58 al 68 De especial interés: 58/60/61/63/67/68	
9. Obligaciones de los patrones		132	19
10. Obligaciones de los trabajadores		134	
11. Participación de los trabajadores en las utilidades	123 IX	117 al 131 De especial interés: 118/120/121/122/124/125/ 127II	
12. Regiminales		87	92 al 120
Días de descanso	123 IV	69 a 75 De especial interés: 69/70/71/73/74	Seguro de enfermedades y maternidad 121 al 183
Habitaciones para los trabajadores	123 XII	136 al 153 Ver Ley del INFONAVIT	Seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte
Prima de antigüedad		162/485/486/501	184 al 193
Seguridad social	123 XXIX		Seguro de guarderías
Vacaciones y prima de		76 al 81	
13. Prohibiciones a los patrones	123 III, XII	133	
14. Prohibiciones a los trabajadores		135	
15. Reclutamiento y selección	123 XXV	3/7/56/132XI/134X/154/159 160/395	
16. Reglamento interior de trabajo		422 al 425	
17. Remuneraciones Salario	123 VII, X, XXIII, XXIV	5o. VI, VII, VIII, IX, X, XI 25 VI, VII 42 82 al 89	32/33/37
Normas protectoras		98 a 116 De especial interés: 101/103 bis/108/109/110/ 111	
Salarios mínimos	123 VI, VIII	90 al 97 De especial interés: 90/91/96/97	
Tiempo extra	123 XI	65 al 68	32 f)

**REFERENCIAS DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES
IMPORTANTES PARA EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL (Continuación)**

Aspecto o función	ORDENAMIENTO LEGAL — Artículo y Fracción		
	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley Federal del Trabajo	Ley del Seguro Social
18. Salud ocupacional (Seguridad e higiene industrial)	123 XIV, XV, XXIX, XXI	47 VII, XII 132 XVI, XVII, XVIII, XIX 134 II, IX, X 135 I, IV, V 472 al 515 De especial interés: 472 al 481 487 al 495 500 al 514	11 48 al 91 Seguro de riesgos de trabajo De especial interés: 60/65/71 77 al 87 177
19. Sanciones		992 a 1010	283/284
20. Sindicato	123 XVI	356 a 385 De especial interés: 356/358/363/364	
21. Suspensión de la relación de trabajo		42 al 45	19
22. Terminación de las relaciones de trabajo colectivas		433 a 439	19
23. Terminación de la relación de trabajo individual	123 XXI, XXII	46 al 55 395	19
24. Valuación de puestos	123 VII	3o./86	

GLOSARIO

Administración activa. Práctica de anticipación de los problemas y toma de medidas para reducir las dificultades, en vez de esperar al problema para entonces entrar en acción.

Administración por objetivos. Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos a futuro. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado los objetivos fijados.

Administración reactiva. Estilo administrativo en el cual los tomadores de decisiones responden a los problemas, en vez de anticiparse a ellos.

Administración de recursos humanos. Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Adquisición de recursos humanos externos. Función de personal que se descompone en el reclutamiento, la selección y la contratación de nuevos empleados. Generalmente, esta función corresponde a un gerente específico en los grandes departamentos de recursos humanos.

Agencia de empleos. Entidad que mediante determinado pago (del empleado en perspectiva, del empleador o de ambos) proporciona a una organización recursos humanos potencialmente idóneos.

Agencias privadas de colocación. Entidades con ánimo de lucro que actúan como vínculo entre buscadores de empleo y organizaciones que necesitan recursos humanos.

Ambigüedad de funciones. Incertidumbre respecto a las obligaciones y los deberes del puesto que se desempeña.

Análisis del mercado de trabajo. Estudio de las características de la oferta de trabajo para determinar la disponibilidad de determinado tipo de trabajadores en un mercado determinado y en lapso o periodo específicos.

Análisis de Pareto. Técnica para la obtención de datos sobre las causas de los problemas de producción en orden descendente de frecuencia.

Análisis de puesto. Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

Antigüedad. Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. Generalmente, la antigüedad es proporcional a ciertas prestaciones adicionales, como mayores periodos vacacionales.

Apertura a nuevas ideas. Actitud de recepción de nuevas posturas e ideas y disposición de explorarlas y aprender de ellas.

Aprendizaje experimental. Técnica en la que los participantes aprenden al experimentar durante el periodo de su capacitación los problemas que enfrentarán en su puesto de trabajo.

Asesorías. Proceso de discusión, con un empleado, de un problema que este último enfrenta, para ayudarlo a solucionarlo en forma óptima.

Asesoría directiva. Proceso de escuchar los problemas emocionales de un empleado, para decidir junto con este qué debe hacer y al final del proceso decirselo específicamente y motivarlo a seguir la guía.

Asesoría participativa. Asesoría que pretende establecer distintas técnicas de asesoría (directiva o no directiva).

Asesoría profesional. Ayuda que proporcionan expertos para que cada empleado pueda encontrar el curso profesional y los objetivos profesionales más idóneos.

Asociación a la empresa. Modalidad del empleo que permite la vinculación a la organización sobre la base de participación en sus logros y en sus reveses.

Atención receptiva. Esfuerzo positivo de un receptor para captar y codificar un mensaje.

Audición activa. La audición activa requiere que el oyente cese de hablar, que evite las distracciones, que sea paciente y que empatice con el emisor del mensaje.

Auditoría de la función de administración de recursos humanos. Inspección y verificación de las actividades de personal llevadas a cabo en una empresa. Por lo general, un comité efectúa esta labor, y cubre las actividades de personal del departamento de recursos humanos y las de los gerentes de línea.

Ausentismo. Fenómeno que está directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que ilustra (entre otros indicadores) la calidad del entorno laboral.

Autonomía. Control que se ejerce sobre labores propias.

Autoridad funcional. Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente competen a los gerentes de línea.

Autoridad de línea. Facultad de asesorar pero no de emitir órdenes directas. Generalmente, los miembros del departamento de personal gozan de autoridad indirecta respecto a otros integrantes de la organización.

Avisos de solicitud de personal. Inserción, cubierta por la organización, en la radio, la televisión o en cualesquier medio impreso, en el cual se describen el puesto y sus prestaciones, se identifica a la compañía y se proporciona instrucciones respecto a la manera de efectuar la solicitud de empleo.

Barreras a la comunicación. Interferencias que pueden limitar la comprensión del receptor.

Barreras personales a la comunicación. Interferencias que surgen a la comunicación y que se originan en emociones, valores y limitaciones.

Beneficio neto. Situación en la que después de deducir todos los costos resta aún un saldo positivo apreciable.

Bonos de producción. Variante de un sistema de incentivos que proporciona a los empleados compensación adicional cuando sobrepasan determinados niveles de producción.

Calidad del entorno laboral. Balance general de la supervisión, condiciones de trabajo, niveles de compensación y puestos de trabajo de una organización.

Capacitación. Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Capacitación en laboratorio. (Grupos-T) Forma de capacitación en grupo, empleada esencialmente para alentar la aplicación de habilidades de socialización.

Capacitación en el lugar de trabajo. Capacitación en la que la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

Capacitación en simuladores. Técnicas de capacitación que utiliza equipos y condiciones muy similares o iguales por entero a las del trabajo real. Mediante esta técnica se reduce al mínimo la posibilidad de interferir negativamente en las operaciones reales, pero los costos tienden a ser considerables.

Carácter o filosofía de la organización. Producto de todas las características de la organización: su personal, sus objetivos, tecnología, dimensiones, antigüedad, políticas, etcétera, "personalidad" de cada asociación hermana.

Carrera profesional. Suma de todas las funciones profesionales ejercidas por un individuo dado en el curso de su vida.

Cédulas de reemplazo potencial. Forma de representación visual de la persona que puede reemplazar a otra de nivel superior cuando se presenta una vacante.

Centros de evaluación. Forma estandarizada para la evaluación de ejecutivos. Se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

Círculos de calidad. Grupos pequeños de empleados que se reúnen en forma periódica con un líder común para identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

Cláusulas de aseguramiento. Cláusulas en una póliza que estipula que el empleado pagará un porcentaje de los gastos de aseguramiento y (generalmente) la totalidad del deducible.

Clima de organización. Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

Codeterminación. Forma de democracia industrial surgida en Alemania Occidental, que da a los trabajadores el derecho a que sus representantes voten en asuntos que antes sólo correspondían a la gerencia.

Código de puesto. Utilización de números y/o letras para proporcionar un rápido resumen del puesto y su contenido.

Colapso psicológico. Situación de extremo cansancio mental, emocional o físico, que se origina en la exposición a tensión sustancial y prolongada.

Compensación. Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

Composición de la fuerza laboral. Estructura demográfica del personal de una compañía; por ejemplo, la proporción de hombres y mujeres, o la media edad.

Compactación de los niveles salariales. Circunstancia en que la diferencia de ingresos entre los puestos de más alto nivel y de menor nivel se reduce: generalmente, debido a incrementos concedidos a los niveles inferiores.

Comunicación. Transferencia de información comprendida de una a otra persona.

Comunicación abierta. Situación en la que los integrantes de la organización se sienten libres para comunicar todos los mensajes relevantes.

Comunicación ascendente. Comunicación que se inicia en un punto jerárquico relativamente bajo de la organización, y que circula hacia personas de más alta ubicación, a fin de informar o influir en otras personas.

Comunicación descendente. Información que se origina en un punto jerárquico intermedio o superior y que se hace del conocimiento de empleados de nivel inferior a fin de proporcionar elementos de juicio o directrices que deben seguirse.

Comunicación en dos sentidos. Hecho de que un emisor y un receptor se encuentran sosteniendo un intercambio de mensajes, de manera que se mantiene un flujo comunicativo regular.

Comunicación mediante el rumor. Sistema de comunicación informal que surge espontáneamente de la interacción social de los miembros de la organización.

Comunicación no verbal. Transmisión de mensajes por medios no orales.

Confiabilidad del proceso de selección. El hecho de que un instrumento de selección (una prueba, por lo común) arroje siempre resultados iguales dentro de un margen estrecho, todas las veces que se administra a la misma persona.

Congelación de contrataciones. Decisión de la organización de suspender sus adquisiciones de recursos humanos externos.

Costos psicológicos. Factores de tensión y ansiedad que pueden afectar a una persona durante un periodo de cambio.

Cuestionario de análisis de puestos. Forma estandarizada, preparada con anterioridad, orientada a la obtención de información específica sobre puestos.

Curva de aprendizaje. Representación visual del periodo de ajuste y adaptación de nuevas prácticas que una organización o un grupo humano cualesquiera requieren.

Curvas de madurez. Son utilizadas para compensar a los empleados con base en su antigüedad y su desempeño. Por lo común estos planes de compensación se limitan a grupos profesionales y técnicos.

Curriculum vitae. Documento en el que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información sobre sí mismo: edad, educación, experiencia, aspiraciones, etcétera.

Deducible. Cláusula en una póliza de seguro en la que se especifica que el asegurado cubrirá determinada cantidad cuando solicite el paso de alguna suma por cualquier motivo válido.

Delegación de autoridad. El proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad y cree un sentido de responsabilidad.

Democracia industrial. Práctica de conceder a los empleados representatividad más amplia en la solución de los problemas que los afectan.

Demografía. El estudio de las características de las poblaciones.

Desarrollo. Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

Desarrollo profesional. Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

Descenso (de categoría o funciones). Proceso de cambio de un empleado de un puesto de trabajo a otro de menor nivel de compensación, responsabilidad y nivel. Generalmente, en América Latina una reducción en el salario es considerada ilegal.

Descripción de puesto. Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

Descripción realista y anticipada del puesto. Técnica que permite al solicitante ver el tipo de trabajo y equipo y las condiciones laborales que integran el puesto antes de que concrete la decisión de integrar al solicitante a la organización.

Desempeño estructural. El que se presenta cuando las personas se encuentran deseosas de trabajar, dispuestas y en condiciones de iniciar de inmediato, pero sus habilidades no son aplicables a los puestos disponibles.

Despido. Acción disciplinaria final que separa el empleado de la compañía por una causa grave.

Desviación de la evaluación debida a rigorismo. Desviación surgida de la tendencia a conceder puntuaciones menores que las que indica el desempeño.

Diagramas de causa y efecto. Los diagramas de causa y efecto se inician con un hecho conocido; por ejemplo, una pieza defectuosa. A partir de ese efecto un grupo de personas aplica la técnica de la tormenta de ideas para identificar los factores causales; generalmente, personas, máquinas, materiales y métodos. A continuación, cada elemento que pueda estar contribuyendo al efecto es sometido a un escrutinio más profundo.

Días de asueto personal o económicos. Días normales de trabajo que, de acuerdo con las políticas de la organización, puede disfrutar el empleado una o dos veces al año.

Disciplina. Acción administrativa dirigida a garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

Disciplina correctiva. Acción que sigue a la transgresión de una regla y que se propone desalentar otras transgresiones a fin de lograr el cumplimiento de las normas y políticas en vigencia.

Disciplina preventiva. Acción emprendida para alentar a los empleados a acatar las normas y políticas en vigencia para prevenir las posibles desviaciones.

Disciplina progresiva. Administración de medidas correctivas en escala ascendente; a más repeticiones de la falta corresponden medidas de creciente gravedad.

Disonancia cognoscitiva. El resultado de una diferencia entre lo que se anticipaba encontrar y lo que de hecho se encuentra.

Efecto de los acontecimientos recientes. Desviación del evaluador que provoca que los acontecimientos recientes —favorables o desfavorables— influyan en el juicio global.

Empleado idóneo para capacitación. Empleado que demuestra el potencial necesario para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas que se necesitan en un puesto determinado.

Empleo congruente con el solicitante. Empleo para el cual la persona se ha preparado por vocación, formación profesional y experiencias.

Efecto de la cercanía de los factores. Desviación que ocurre cuando el evaluador permite que cierta información influya desproporcionalmente en la evaluación final.

Encuestas de actitud. Métodos sistemáticos para determinar qué piensan sobre su organización los empleados. Estos sondeos se llevan a cabo generalmente mediante cuestionarios. La retroalimentación que pueda proporcionar a los propios respondientes es de gran importancia. Generalmente, a este proceso lo siguen acciones para la identificación y solución de problemas en áreas específicas.

Enriquecimiento del puesto. Proceso de añadir más responsabilidad, autonomía y grado de control a un puesto.

Entrevistas basadas en la evaluación de la respuesta a la tensión. Constan de una serie de preguntas rápidas y agresivas, que tienen el objetivo de perturbar al entrevistado y poner en evidencia su manera de enfrentarse a la tensión.

Entrevistas estructuradas. En ellas se utiliza una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas de la lista de verificación se formulan a todos los solicitantes.

Entrevistas de evaluación. Sesiones de verificación del desempeño que proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o sobre su potencial futuro.

Entrevista no estructurada. Consiste en dirigir pocas —o ninguna— preguntas preparadas con anterioridad, a fin de posibilitar al entrevistador la dirección de exploración que desee.

Entrevista de salida. Conversaciones metódicas con los empleados que abandonan la organización, para conocer sus puntos de vista sobre la empresa.

Entrevistas de selección. Paso del proceso de selección en el cual el solicitante y un representante del departamento de personal sostienen una entrevista de intercambio de información.

Entrevistas para la solución de problemas. Están basadas en preguntas limitadas exclusivamente a situaciones o problemas hipotéticos. La evaluación del solicitante dependerá de la forma en que haya resuelto los problemas.

Ergonomía. Estudio de las relaciones biotécnicas entre las características físicas de los trabajadores y las demandas físicas de un puesto de trabajo. El objetivo es lograr la reducción de tensión física y mental, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral.

Error de tendencia central. Distorsión que se presenta cuando un evaluador califica el desempeño como ni bueno ni malo y se inclina sistemáticamente por las puntuaciones intermedias.

Escalas de evaluación basadas en la conducta. Escalas que confieren puntuaciones basadas en mediciones inspiradas en ejemplos conductuales que guían al evaluador.

Escala de puntos. Forma de evaluación del desempeño en la cual el que la aplica debe proporcionar una evaluación subjetiva del desempeño de un empleado junto con una escala de bajo a alto.

- Especialización.** Circunstancia de asignar un número muy limitado de funciones a un solo puesto.
- Especificación de puesto.** Descripción de las demandas de un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como de las calificaciones y aptitudes que requiere.
- Estándares del desempeño.** Patrones contra los cuales se evalúa el desempeño del empleado.
- Estándares de desempeño en el puesto.** Niveles de logros que se estipulan para las personas que ocupan un puesto determinado.
- Estrategia de dirección de objetivos.** Técnica utilizada por el departamento de personal para provocar la búsqueda adecuada de cierto objetivo, para mejorar también los resultados obtenidos al final del proceso.
- Estudios regionales de sueldos y salarios.** Investigaciones llevadas a cabo para descubrir los niveles de compensación prevalecientes en el mercado, especialmente en lo que respecta a puestos clave.
- Estudios de tiempos.** Medición de las necesidades de tiempos para llevar a cabo una tarea determinada.
- Evaluaciones comparativas.** Grupo de métodos basados en la comparación del desempeño de una persona con el de sus compañeros de trabajo.
- Evaluación del desempeño.** Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
- Evaluación de necesidades.** Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.
- Expectativas personales.** Fuerza relativa de la confianza que una persona deposita en que cierto acto conducirá a un resultado determinado.
- Experimento de campo.** Investigación que permite a quienes la conducen estudiar a los empleados en condiciones reales para determinar la forma en que el grupo de experimentación y el grupo de control reaccionan a nuevos programas y a otros cambios.
- Exposición ante la organización.** Proceso de llegar a ser conocido por las personas que toman decisiones respecto a promociones, transferencias y otras oportunidades profesionales.
- Extrapolación.** Técnica de origen matemático que consiste en proyectar tasa y tendencias del pasado hacia el futuro.
- Facilitador.** En la práctica de los círculos de calidad, 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.
- Familias de puestos.** Grupos de puestos que requieren habilidades y capacitación similares.

Factores de mantenimiento del entorno laboral. Elementos del entorno que conducen a insatisfacción cuando no se suministra en forma adecuada. Entre ellos se incluyen las condiciones laborales y las prestaciones.

Factores de motivación. Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo.

Factores tensionantes. Elementos de diversa índole (desde un sonido molesto, hasta la necesidad de cumplir plazos difíciles) que tienden a provocar tensión en el empleado.

Flexibilidad de horarios. Abolición de los conceptos rígidos sobre la hora de iniciar y la hora de terminar las labores diarias. En vez de ello, se permite a los empleados trabajar a discreción, dentro de ciertos parámetros.

Flujo de labores de la organización. Secuencia de los procesos llevados a cabo en una empresa para proporcionar determinados bienes o servicios.

Funciones de asesoría. Conjunto de actividades llevadas a cabo por los asesores profesionales, que incluye sugerencias orientadas, confirmación de logros, comunicación, liberación de tensión, ayuda para establecer planteamientos más claros y reorientación.

Gerentes "cuellos de botella". En la jerga informal de las compañías, gerentes que tienden a inmovilizar al personal a su cargo aunque éste merezca promociones.

Graduación de puestos. Forma de evaluación de puestos que asigna ciertos trabajos a clasificaciones predeterminadas, de acuerdo con el valor relativo que el puesto tiene para la organización. Esta técnica recibe también el nombre de método de clasificación de puestos.

Grupos autónomos de trabajo. Equipos de trabajadores, sin líder nombrado por la compañía, que deciden sobre asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores.

Identificación con la tarea realizada. Posibilidad de efectuar una función discernible, significativa e importante, lo cual confiere al empleado un sentimiento de responsabilidad y de orgullo profesional.

Incapacidad por periodos prolongados. Las pólizas que cubren incapacidades que se extienden durante lapsos considerables cubren cierto porcentaje del sueldo del asegurado. En muy pocas ocasiones son equivalentes a la totalidad del ingreso anterior a la incapacidad.

Incentivos no monetarios. Los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes al numerario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.

Incentivo por producción en unidades. Comprensión adicional concedida en razón directa del volumen de producción.

Incorporación práctica de conocimientos. Integración de lo que se ha aprendido a la práctica cotidiana.
Incrementos por méritos. Incrementos salariales concedidos tras una evaluación del desempeño individual.

Indexación. Método para estimar las necesidades futuras de empleo vinculando el crecimiento del empleo con un índice, como el crecimiento en las ventas. En el contexto de sueldos y salarios, *indexación* también significa la concesión de ajustes automáticos por inflación.

Informe del comité de evaluación sobre las actividades de personal. Integrado y preparado por las personas que evalúan el entorno laboral de toda la organización, el informe que rinden tiene primordial importancia.

Informes a los empleados. Informes elaborados por la gerencia para informar al personal sobre el desempeño económico de la empresa.

Inventario de habilidades gerenciales. Compendio de las habilidades, los conocimientos y las potencialidades del personal ejecutivo de una organización.

Investigación aplicada. Estudio de problemas prácticos, cuya solución conduce a mejores niveles de desempeño.

Jerarquización de puestos. Forma de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva de acuerdo con su aportación relativa a la organización.

Jubilación temprana. Jubilación concedida antes de la "edad normal" de jubilación por varias razones: enfermedad, cambios de política, etcétera.

Ley de reforzamiento del efecto. Principio psicológico que establece que los seres humanos tienden a repetir conductas que conducen a resultados favorables, y que tienden a evitar las conductas que conducen a resultados que se consideran negativos.

Liquidación por despido. Pago hecho al empleado a quien se cancela el contrato de trabajo. El monto lo determina la legislación laboral de cada país.

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 que se efectúa la selección de frases y/o palabras aisladas, se conceden diferentes valores a las respuestas, a fin de determinar una puntuación final.

Manual de bienvenida. Documento que explica las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento o un resumen de él y las características de la empresa.

Mercado de trabajo. Conjunto de recursos humanos potenciales entre los cuales la organización recluta a sus empleados.

Método de comparación por factores. Forma de evaluación de un puesto que adscribe cierta proporción del salario a cada uno de los factores claves en el puesto.

Método de evaluación de los incidentes críticos. Método para la evaluación del empleado en el que el evaluador debe llevar un registro de las acciones más destacadas del evaluado, sean éstas positivas o negativas. Mediante un balance entre ambos tipos de acciones se confiere puntuación al empleado.

Método de selección forzada. En este método para la evaluación del desempeño se requiere que el evaluador seleccione la afirmación más descriptiva del comportamiento del empleado en una serie de pares de afirmaciones.

Método de verificación de campo. Método que requiere que representantes capacitados del departamento de personal se presenten en los distintos entornos laborales y auxilien a los supervisores en la tarea de conceder puntuaciones en la evaluación de sus empleados. Con frecuencia, es el representante del departamento de personal quien llena la forma de evaluación, después de entrevistar al supervisor y enterarse del desempeño del empleado.

Menú de prestaciones. Programa en el que se permite a cada empleado las prestaciones y los servicios que mejor corresponden a sus necesidades individuales.

Mercado de trabajo. El entorno de recursos humanos a disposición del reclutador y de la empresa que contrata.

Modelo de aliento al desempeño. Combinación de los aspectos positivos de varios modelos de motivación. Sostiene que la conducta adecuadamente reforzada impulsa la autoimagen de un individuo, y por ende, las expectativas individuales. Estas expectativas conducen a mayores esfuerzos, y el aliento conseguido lleva a su vez a mejor desempeño.

Modelos cognoscitivos de la motivación. Modelos basados en los pensamientos y/o sentimientos de cada persona.

Modelo conductual. Basado en la iniciación o repetición de una conducta deseada, sustenta que la repetición de la conducta ayuda a desarrollar respuestas apropiadas en situaciones determinadas.

Modificación de la conducta. En la teoría conductista se estipula que la conducta depende de sus consecuencias.

Modelo disciplinario del emparedado. Técnica en la que un comentario con intención correctiva debe presentarse "inserto" entre dos comentarios positivos, a fin de hacer más aceptable el comentario correctivo.

Modelo de tensión-desempeño. Modelo que ilustra en forma visual la relación entre tensión y desempeño en el puesto.

Motivación. Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

Movimiento lateral. El que experimenta un empleado transferido a un puesto similar en cuanto a sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

Muestreo de labores. Utilización de observaciones de varios tipos respecto a un puesto específico, a fin de medir los tiempos que requieren ciertas labores.

Necesidad personal de autorrealización. Las que experimenta el ser humano de saber que está logrando acercarse a su potencial innato.

Niveles salariales. Márgenes de ingreso en que cada clase de asalariado se clasifica.

Objetivos del cambio para el departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos buscan provocar cambios que incrementan los beneficios (de todo tipo) y reducen los costos (de todo tipo).

Objetivos profesionales. La suma de las funciones, los conocimientos y las distinciones que el individuo planea alcanzar como metas de su actividad profesional.

Obsolescencia del personal. Proceso por el que el empleado deja de poseer los conocimientos o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

Obstáculos al cambio. Factores que interfieren con la aceptación y práctica del cambio por empleado.

Obstáculos semánticos a la comunicación. Limitaciones a la comunicación que se originan en los diferentes significados que puede contener una alocución.

Oportunidad igual de contratación. Posibilidad real de dar a las personas oportunidades de ser contratadas y ascender sin ser discriminadas por razones ajenas a su desempeño en el trabajo, como sexo, raza, origen o religión.

Organización sindical coordinada. La que resulta de la unión de dos o más entidades sindicales que deciden operar para presionar a una empresa o a un grupo de empresas.

Parámetros de compensación. Los que determinan de forma automática cuando se ha alcanzado un incentivo o una participación en las utilidades.

Participación del empleado. Varios métodos sistemáticos que capacitan a los empleados y les permiten participar en las decisiones que los afectan.

Paternalismo. Predisposición de los directivos de una organización a estimar que son ellos únicamente —sin la participación de los empleados— quienes pueden actuar como jueces de las necesidades de aquéllos y de prácticamente todos los asuntos que conciernan a la empresa.

Peligro inminente. Situación que muy probablemente conducirá a accidentes graves o incluso a la muerte, en caso de no resolverse.

Periódico interno. Órgano subvencionado por la compañía y de aparición periódica, que contiene información relevante de varios tipos.

Plan estratégico. Plan en que se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como los medios de lograr esos objetivos.

Planes Improshare. Modalidad de participación en las utilidades que se concentra en la reducción de las horas de labor necesaria para producir determinado resultado. En este sistema parte de los ahorros obtenidos se comparte con los empleados.

Plan Scanlon. Programa de incentivos que compensa a los empleados de determinadas áreas por sus mejoras en los niveles de costos y en los planes de ahorro de materiales.

Planes de participación en la producción. Enfoques de compensación que estimulan a los empleados mediante compensaciones adicionales cuando se exceden determinados objetivos, o ciertos niveles de producción.

Planeación de la carrera profesional. Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

Planeación de los recursos humanos. Estimados sistemáticos de la producción a futuro y de las demandas de recursos humanos de una organización.

Políticas de accidente y enfermedad. Las políticas de las empresas para los casos de accidentes y enfermedades generalmente incluyen el suministro de ayuda especial para que la persona recupere la salud.

Política de puertas abiertas. Política de aliento al empleado para referirse a su superior, o al superior de su superior, con cualquier problema relevante.

Prácticas laborales. La forma estatuida de llevar a cabo el trabajo en institución.

Predicciones. Determinación a futuro de las necesidades de la organización.

Predicción de recursos humanos. Estimados de la demanda futura de empleados que experimentará la compañía.

Prejuicio positivo de evaluación. Tendencia a conceder puntuaciones más altas de las que justifica el desempeño del empleado.

Prima por asistencia y puntualidad. Prestación estatuida en muchas organizaciones, que consiste en satisfacer determinada cantidad a los empleados que no se ausentan por enfermedad durante el año.

Principios de aprendizaje. Guías que señalan la forma en que se adquieren hábitos y conocimientos de manera más efectiva.

Principio de Peter. En una estructura jerárquica, las personas tienden a alcanzar su nivel de incompetencia.

Procedimientos para las quejas internas. Métodos desarrollados dentro de la organización.

Proceso comunicativo. Método por el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que la idea se desarrolle, se codifique, se transmita, se reciba, se decodifique y se utilice.

Proceso de desarrollo organizacional. Proceso complejo que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, colección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de la acción y solución de problemas, integración de equipos, desarrollo y evaluación, intergrupos y seguimiento.

Proceso de selección. Serie de pasos específicos para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Productividad. Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo).

Programas de asistencia al empleado. Son emprendidos por la organización para ayudar a los empleados a superar sus problemas personales mediante asistencia directa de la compañía, asesoría o remisión a una fuente externa de ayuda.

Programas de orientación. Acciones coordinadas encaminadas a familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, la organización, las políticas y los otros empleados.

Programas de reparto de utilidades. Cuando se exceden los niveles establecidos legalmente, los programas de reparto de utilidades pueden convertirse en formas de motivación para los empleados.

Programas de reubicación. Prestaciones cubiertas por una compañía, que ayudan a los empleados a enfrentar los gastos económicos y la tensión que implica el cambio a una ciudad diferente.

Promoción. Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.

Promociones basadas en el mérito. Las concedidas cuando se promueve a los empleados debido a un desempeño sobresaliente.

Promociones con base en la antigüedad. Práctica de promover al empleado contratado con anterioridad.

Promoción interna de puestos. Sistema interno de comunicación para informar sobre vacantes y los requisitos para llenarlas.

Pruebas de selección. Instrumentos orientados a evaluar la posible idoneidad entre un solicitante y los requerimientos de un puesto específico.

Puestos clave. Los que son comunes a la organización y al mercado de trabajo de su entorno.

Reclutamiento. Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Recursos humanos. El grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

Referencias laborales. Evaluaciones del desempeño anterior en perspectiva, proporcionada por las organizaciones para las que trabajó en el pasado.

Regla de la plancha caliente. La acción disciplinaria debe tener las mismas características que la sanción que recibe la persona que toca la plancha caliente; en otras palabras, debe haber advertencia, y la sanción ha de ser inmediata, congruente e impersonal.

Relevancia de la tarea realizada. Hecho de saber que el trabajo que se efectúa es significativo para otras personas, dentro y fuera de la organización.

Reparto de utilidades. Práctica de una organización de consagrar cierto porcentaje de sus utilidades a un fondo que se distribuye anualmente entre los empleados.

Representación de funciones. Técnica de capacitación que requiere que el capacitado asuma diferentes identidades, para advertir los sentimientos de las otras personas en diferentes circunstancias.

Resistencia al cambio. Reclutancia a abandonar los hábitos psicológicos anteriores a una modificación.

Responsabilidad dual de las funciones de personal. Debido al hecho de que tanto los gerentes de línea como los funcionarios del departamento de personal son responsables de las condiciones de los empleados, de la producción y la calidad del entorno laboral, se crea una situación de responsabilidad dual.

Retroalimentación. Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema.

Reuniones de contacto vertical. Sesiones en las que una o más personas de nivel gerencial se reúnen con subordinados de sus áreas para enterarse de sus inquietudes, dudas, etcétera.

Rotación de puestos. Proceso de trasladar a los empleados de uno a otro puesto para conseguir mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Salario anual garantizado. Suma mínima que la empresa se compromete a cubrir en el curso de un año.

Satisfacción con el puesto. Grado de aceptación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

Secretaría de bienestar. Antecedente histórico del moderno departamento de recursos humanos. Su función básica consistía en ayudar a los empleados a enfrentar sus necesidades personales, así como a impedir por todos los medios a su alcance la formación de sindicatos.

Selección adversa. En el caso de las compañías de seguros, la selección adversa ocurre cuando un alto porcentaje de los asignados efectuará solicitudes de pagos de pólizas en el futuro. Suele ocurrir por falta de investigación respecto a los solicitantes de pólizas de seguro.

Semana inglesa. Jornada laboral de 40 horas semanales, actualmente las más extendida, aunque tiende a reducirse.

Separación. Terminación, por diversas causas, del contrato de trabajo.

Sesión de sondeo en profundidad. Sesión en la que un gerente o un especialista de la organización emplea preguntas de carácter integral para determinar los puntos que realmente tienen interés en opinión del empleado.

Sesiones de contacto con la base. Reuniones de los gerentes con grupos de empleados para ventilar quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

Simplificación de trabajo. Eliminación de labores innecesarias o reducción del número de labores mediante técnicas de combinación.

Sistemas de compensación por conocimientos especializados. Los que proporcionan mayor compensación al trabajador en razón directa de su adquisición de conocimientos.

Sistema comunicativo. Sistema de comunicación que proporciona métodos formales e informales para la diseminación de información en una organización, con el objetivo de que tomen decisiones adecuadas.

Sistemas de opción diferida a acciones. Sistemas de compensación que conceden al ejecutivo la opción a poseer de la empresa, en forma incremental, a medida que transcurre el tiempo.

Sistemas de sugerencias. Método formal para la generación, evaluación y puesta en práctica de las ideas creativas de los empleados.

Sistemas de incentivos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

Sistema de puntos para evaluación del desempeño. Técnica de compensación mediante la cual se evalúa la importancia relativa de cada uno de los factores esenciales de un puesto, a fin de fijar su valor relativo global.

Socialización. Proceso por el cual un empleado se adapta a la organización por medio de la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones que sostienen miembros de la empresa. Los programas de orientación —que básicamente familiarizan a los nuevos empleados con su función, la organización, sus políticas y los otros empleados— aceleran el proceso de socialización.

Solicitudes de empleo espontáneas. Las generadas por solicitantes de empleo que se presentan al departamento de personal sin recomendaciones y/o sin ser guiados por una solicitud o aviso de vacante específica.

Subordinados clave. Los que desempeñan funciones de interés crucial para el éxito de un gerente.

Tasa de rotación. Pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos de porcentaje respecto del total. (Una tasa de rotación de 5% anual significa que 5% del personal abandona la institución todos los años).

Tasas salariales en círculos rojos. Niveles de sueldos y salarios inapropiados para determinado puesto, de acuerdo con el plan de evaluación de puestos.

Tasa salariales prevalecientes. Salarios de sueldos cubiertos para un puesto determinado en un área geográfica específica. Se determinan por medio de un sondeo de sueldos y salarios.

Tasa de selección. Razón entre el número de solicitantes contratados y el número total de solicitantes.

Técnica de Delfos. En esta técnica se solicita a un grupo de expertos que efectúe predicciones sobre varios temas relevantes. Las previsiones individuales se someten una y otra vez a la deliberación del

grupo, hasta que termine el periodo de consolidación de opiniones y se emita un juicio general sobre la posible tendencia futura en varios aspectos.

Técnica de medición del trabajo. Métodos para la determinación de estándares de puestos.

Técnicas nominales de grupo (TKJ). Método de grupo para obtener ideas sobre un tema determinado. Requiere que los participantes hagan una lista de sus ideas y que a continuación la compartan, por turno, con el grupo, que actúa como facilitador. Tras la expresión de las ideas, se eliminan las que se duplican o se repiten en alguna forma y se produce un proceso de aclaración. A continuación, los miembros del grupo votan para escoger lo que consideran mejor.

Teoría de la equidad. Sostiene que las personas se encuentran motivadas para reducir la diferencia que perciben entre sus esfuerzos y la compensación global que les da la organización.

Teoría de las expectativas. Teoría 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.

Teorías de la motivación basadas en la satisfacción. Grupo de teorías que describe las necesidades y los deseos que dentro de cada persona inician una conducta determinada.

Tensión. Situación de demandas de variada índole, que afectan las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona.

Tormenta de ideas. Proceso en el cual los participantes proporcionan sus ideas respecto a cierto problema durante una sesión de grupo de libre flujo.

Transferencia de la capacitación. Grado en que la capacitación es relevante respecto a las condiciones reales de trabajo, determinado por la prontitud con el que el empleado transfiere el aprendizaje a su puesto.

Ubicación. Proceso de instalar a un empleado en un puesto nuevo o diferente.

Umbral de la tensión. El nivel de factores tensionantes que una persona puede tolerar antes de experimentar graves sentimientos de incomodidad e inadaptación.

Valencia. Fuerza relativa de la preferencia personal por un resultado dado.

Validez. Condición del instrumento de selección (generalmente un examen) de relacionarse en forma significativa con el desempeño laboral o con algún otro parámetro relevante.

Validez racional. Condición que existe 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 considera son necesarias para cumplir adecuadamente los requerimientos del puesto.

Valor comparable. Dato informativo, utilizado al establecer niveles de sueldos y salarios, de acuerdo con el cual debe evaluarse cada puesto, según sea el valor de su aportación a la organización. A aportaciones de igual importancia corresponde al mismo nivel de ingresos.

Valuaciones de puestos. Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

Variedad. En el diseño de puestos, posibilidad de utilizar diversos conocimientos y habilidad en determinada ocupación.

ÍNDICE ANALÍTICO



A

Accidentes, prevención de, 122, 193, 351

(véase también *seguridad*)

Actitudes, encuestas de, 299, 310

Actuación y capacitación, 158

Administración

científica, 31, 32

de las compensaciones, 213, 214, 235

del contrato colectivo de trabajo, 331

desafíos de la, 330

presentación de diferencias respecto a la, 324

recurso a terceras partes, 326

de prestaciones y servicios, 265

problemas, 265

solución activa: el menú de prestaciones, 267

soluciones tradicionales, 266

Administración de personal

activa, 6

actividades de, 10, 17

antecedentes históricos de la, 6

aspectos clave en la, 22

área de acción, 22

desafíos de la, 5, 18

respuesta, 8

enfoque de sistemas de la, 17

ética, en la selección de personal, 108

y estrategia del logro de objetivos, 12

y medición del desempeño, 180, 190, 205

en una perspectiva global, 325

funciones clave en la, 15

función de servicio en la, 15

fundamentos y desafíos, 18

historia reciente de la, 32

en México, 29-30

modelo para la, 17

objetivos, 23

organización de la, 12

perspectiva general de la, 20

reactiva, 21, 22, 23

retroalimentación sobre la, 291

valuación de la, 355

Agencias

“cazadoras de talento”, 92

de identificación de personal de nivel ejecutivo,
94

de empleos, 94

de suministro de personal temporal, 97

Ambiente de confianza en la entrevista de selección,
116

Análisis de puestos, 67, 215

datos básicos para el, 68

y selección de personal, 215

Analista de puestos, 67, 214

y evaluación de la función de personal, 218

Ansiedad y programas de orientación, 135

Antecedentes laborales, 98

Antigüedad en el puesto, 140

y contratos colectivos, 140

desventajas, 140

y promoción, 140

Aplicaciones de información sobre análisis de
puestos, 74

Apoyo del jefe inmediato, en la carrera profesional,
168-169

Aprendizaje, 79, 84

de cambio, en la organización, 154

y de capacitación, 150

curva de, 153, 154, 155, 163

y especialización, 84

mediante la experiencia, 156

objetivos de, 150

y participación, 158

proceso de, 151, 153, 154

Aptitud, 31

general, prueba de, 140

para la capacitación, 148

Arbitraje, preparación para un proceso de, 326

Asesoría

- características de la, 301
- y desempeño, 301-302
- funciones de la, 305
- al personal, 299, 301
- profesional, 19, 168, 174, 175, 180, 301, 302
- programas de, 300, 310
- proceso de la, 301
- tipos de, 302, 303
 - y acciones disciplinarias, 307-308
 - asesoría normativa, 302, 303, 304, 305
 - asesoría participativa, 303, 304, 305, 310
 - asesoría receptiva, 302, 304

Ausencias

- con o sin goce de sueldo, 261
- y satisfacción laboral, 330

Autenticidad de datos, en solicitud de empleo, 101

Autoevaluación en el desempeño, 198

Autoridad, 12

- corporativa, 15, 23
- delegación de, 12, 23
- directa o de línea, 13-14
- funcional, 15

B

Banco de recursos humanos potenciales, 124

Barreras para la comunicación, 291

Base de datos, organización de la, 77

"Brazos derechos", (desarrollo de ejecutivos mediante), 177

C

Cafeterías (como prestación de la organización), 263

Calidad de la vida laboral, 32, 242, 274-275, 277, 279, 281-287

Cambio(s)

- de actitudes, 158
- comunicación del, 285
- costos y beneficios, 281
- costos psicológicos de la reubicación de los empleados, 138
- curva de aprendizaje de cambio, en la organización, 154
- departamento de personal y, 201
- y desarrollo dentro de la organización, 155
- efectos del entorno en el, 158
- en la fuerza del trabajo, 151
- estímulos adicionales al, 237
- estrategias de apoyo al, 348
 - participación, 353
 - planeación, 200

obstáculos al

- de prácticas tradicionales, 28
- puesta en práctica del
- resistencia al, 275
 - beneficio potencial, 276
 - lógica, 276
 - psicológica, 276
 - sociológica, 277

Canal(es) de reclutamiento, 92

- y de agencia de empleos, 94
- e instituciones educativas, 95

Candidatos, 13, 31, 34, 56, 67

- en avisos de prensa, 92, 93
- espontáneos, 92, 93, 102, 110
- externos, 34

orientación respecto a los potenciales, 93

y reclutamiento, 90

referidos por otros empleados, 93

Capacitación

- y actitud, 152
- y actuación, 158
- y aprendizaje, 150
- aptitudes, conocimientos y habilidades para la, 139, 148

beneficios de la, al individuo, 148

beneficios de la, a la organización, 148

beneficios de la, en relaciones humanas,

relaciones internas y externas y adopción de políticas, 148, 149

capacitación en laboratorios, 159

conferencias, 157, 300

contenido del programa de, 151

y cooperación con el sindicato, 318, 327

y desarrollo, 148

diferencia entre desarrollo y capacitación, 148

diferentes técnicas de, 152

instrucción directa sobre el puesto, 155, 156

enfoques de, 151, 152, 155

enseñanza programada, 163

estrategias de aliento a los programas de, 173

y estrategias de la organización, 148

estudio de casos, 159

evaluación de la, 151, 152

pasos para la, 150

en la evaluación global de la función de personal, 148

evaluación de las necesidades de, 152

lecturas, estudios individuales, 159

necesidades de, y de desempeño, 150, 151

objetivos de la, 153

y participación total del capacitador y el

capacitado, 152

pasos hacia la, 150

principios pedagógicos y, 154

programa real de la, 153

- problemas de desempeño, 201
- relación experto-aprendiz, 157, 163
- rotación de puestos, 156, 157, 163
- simulación de condiciones reales, 157
- y socialización, 161
- videos, películas, etc., 157
- Capacitador**, 21, 60
 - y curva de aprendizaje, 150
 - funciones del, 158
- Características del puesto**, 81
 - explicadas durante la entrevista de selección, 73
- Carrera académica**, definición de, 168
- Carrera profesional**, 168
 - y apoyo del jefe inmediato, 168
 - asesoría profesional en la, 174
 - definición de, 168
 - enfoque activo de la, 170
 - factores relevantes en la, 170
 - e igualdad de oportunidades, 170
 - planeación de la, 168, 169, 170
 - flexibilidad en la, 170
 - talleres y seminarios sobre la, 172
 - términos clave en la planeación de la, 168
- Casos de estudio**
 - determinación de un plan de recursos humanos, 60
 - diseño y descripción de puestos, 87
 - establecimiento de un departamento de personal, 41
 - reclutamiento de personal, 92
 - sobre conflicto interno, 24
- Ciclos**, 41, 77, 78, 79, 282
 - cortos en el puesto, 79
- Círculos de calidad**, 277-281, 285-288
 - características, 278
 - costos y beneficios, 281
 - equipos, 281
 - facilitadores y coordinación, 281
 - origen, 278
 - proceso de los, 280
- Cláusulas del contrato colectivo de trabajo**, 323
- Clima de la organización**, 37, 288
- Comisiones como parte de un sistema de incentivos financieros**, 239
- Comité(s)**
 - de evaluación de la función de personal, 347, 351
 - informe del, 356
 - de evaluación de puestos, 216
 - de selección de personal, 110
- Compensación**
 - administración de la, 213, 214
 - objetivos, 213
 - desafíos de la, 226
 - cambios tecnológicos, 226
 - políticas internas de sueldos y salarios, 227
 - presión sindical, 227
 - productividad, 227
 - y desempeño, 112
 - estructura de la, 225
 - evaluación de la, 351
 - fuentes sobre datos de, 222
 - indirecta, 256, 257
 - papel de la, 256
- Competencia por recursos humanos**, 10
- Computadoras y selección de personal**, 139
- Comunicación**, 290-311
 - abierta, 294
 - ascendente, 291, 294, 297, 299, 302, 310
 - barreras para la, 291
 - físicas, 291
 - personales, 291
 - semánticas, 291
 - y cambio, 291
 - definición de, 290
 - desarrollo de la idea en la, 294
 - descendente, 291, 294, 310
 - y desempeño, 289, 290
 - encuestas para obtener retroalimentación sobre actitudes, 294
 - folletos sobre temas específicos, 293
 - coyunturales, 293
 - de descripción de productos y/o servicios, 293
 - de prestaciones, 293
 - inducción, 293
 - sobre el reglamento, 293
 - en la entrevista de selección, 114
 - mecanismo del rumor, 294, 311
 - medios audiovisuales y televisados para la, 293
 - medios informales, 296
 - no verbal, 291
 - periódicos internos, 292, 310
 - y procedimientos para la recepción de quejas, 294
 - proceso de, 290, 294
 - recepción en la, 290
 - adecuada, 290
 - retroalimentación y comunicación en dos sentidos, 291
 - reuniones para el establecimiento de diálogo, 297
 - y sesiones de contacto con la base, 297
 - sistemas de, 290-291
 - sobre recursos humanos, 290
 - sistemas de sugerencias, 294
 - transmisión en la, 294
- Conducta**, 76-77, 190
 - interpretación, 192
 - modificación de la, 191
 - pautas de, en la organización, 201
- Conferencias**, 157, 300
 - y capacitación, 157
- Confiabilidad**, 11, 73

Confiabilidad (*continúa*)
 y pruebas psicológicas, 111
 Conocimiento", "explosión del, 149
 Consultor externo (en la evaluación de los niveles de satisfacción de los empleados), 347
 Contrataciones, 14, 19, 46, 49
 cuadro de, 52
 decisión de, 106, 108
 y reclutamiento y selección, 94
 Contrato de trabajo, 101, 261, 310, 351
 colectivo, 316
 desafío de la administración del, 330
 solución de diferencias en el, 330
 terminación del (por razones disciplinarias), 307
 Cooperación entre empresa y sindicato, 326
 Costos
 y beneficios, en relación con cambios en la organización, 281
 psicológicos del cambio, 276
 psicológicos de la reubicación de los empleados, 138
 Cuestionario, 38
 de análisis de puestos, 68
 desarrollo, 68
 objetivo, 68
 de opiniones sobre el liderazgo, 299
 de actitud, 299
 Curriculum Vitae, 92, 93, 102
 y candidatos espontáneos, 92
 Curvas de madurez, 229, 239, 240, 251

D

Datos, 18, 19
 base de, 285
 básicos para análisis de puestos, 74
 personales, 98
 recolección de, para análisis de puestos, 73
 Decisiones de la organización, 48
 incidencias en las, 48
 plan estratégico de la organización, 48
 presupuestos en las, 48
 pronósticos de venta y producción en las, 49
 Demanda de recursos humanos, 47-49, 52, 59, 61
 nuevos proyectos y la, 49
 Demografía y oferta de trabajo, 36
 Departamento de personal
 y administración del contrato colectivo de trabajo, 330
 y aliento al desarrollo, 172-173
 y calidad de la vida laboral, 274
 y cambio en la organización, 274
 y desempeño, 264
 dimensiones del, 11

 en una organización grande, 14
 en una organización pequeña, 11
 estructura del, 12
 y filosofía activa, 132
 integrantes del, 14
 y motivación, 294
 y planeación de la carrera profesional, 168-170
 y reclutamiento, 92, 101, 257
 y reducción de la tensión, 275
 y seguridad física en el lugar de trabajo, 321, 351
 Deportes, como prestación laboral, 256
 Desafío(s)
 culturales, 34
 de la administración del contrato colectivo de trabajo, 330
 del sector oficial, 33
 demográficas, 35
 económicas, 35
 externos, 33, 185, 355
 internos surgidos de la organización, 37, 140
 evaluación del desempeño, 185
 pasos para enfrentarlos, 28-29
 surgidos de la organización, 28-29
 tecnológicos, 34
 Desarrollo (véase también *capacitación*)
 alentado por el departamento de personal, 178
 y cambio dentro de la organización, 48
 cambio espontáneo, 283
 y capacitación, 148
 de empleados con potencial, 155, 171, 200
 enfoques para el, 277
 de la idea, en el proceso de la comunicación, 294
 pasos hacia el, 175-176
 profesional y evaluación global de la función de personal, 176
 profesional, 176
 individual, 176
 retroalimentación sobre el, 179
 retroalimentación sobre el desempeño, 19
 Descenso de nivel jerárquico, 141
 Descripción de puestos, 32, 68, 73, 74, 78, 87, 221, 222, 293
 y parámetros comparables, 216
 y reclutamiento, 92
 realista, 69
 Desempeño
 y correlación con pruebas psicológicas, 111, 112
 y decisiones de ubicación, 139
 y desafíos externos, 185
 elementos clave en el, 185
 en el puesto, 87
 y errores en el diseño del puesto, 82
 estándares de, 186, 187, 190, 203, 205
 evaluación del, 184, 185, 186, 187,
 ventajas, 190

implicaciones del proceso de evaluación del, 200
 imprecisión en la información, 185
 insuficiente como indicador de problemas, 184
 mediciones del, 186, 187
 mejora del, 202, 228
 métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro, 197
 administración por objetivos, 197
 evaluaciones psicológicas, 197
 métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, 197
 y motivación, 197
 escalas de calificación conductual, 190, 194
 escalas de puntuación, 190, 191, 205
 establecimiento de categorías, 190
 estimación de conocimientos y asociaciones, 191
 listas de verificación, 190, 192
 método de distribución forzada, 197
 método de evaluación comparativa, 197
 método de puntos comparativos, 191
 método de registro de acontecimientos críticos, 193, 205
 método de selección forzada, 193, 205
 método de verificación de campo, 190, 194
 modelo de aliento del, 173
 y necesidades de capacitación y desarrollo, 150, 151
 y niveles de, 150, 151
 objetividad y subjetividad en la medición del, 188
 observaciones del, 187
 directas, 187
 indirectas, 187
 obtención de mejores niveles de, 176
 y planeación y desarrollo de la carrera profesional, 169-170
 y políticas de compensación, 213
 preparación de las evaluaciones del, 186
 y sistemas directamente relacionados con el puesto, 185
 método de comparación contra el total, 191
 usos de la evaluación sobre, 184
 Despidos, 16, 49, 142-145, 180, 227, 274, 347
 Diagramas de causa y efecto, 286
 Diálogo, reuniones y establecimiento de, 202
 Disciplina
 administración de, 309
 correctiva, 306, 307, 310, 311
 restricciones, 306
 enfoque de asesoría para la administración de, 309
 preventiva, 305, 306, 311
 progresiva, 309, 311
 regla de la plancha caliente, 308, 310, 311
 terminación del contrato, 307, 309

Diseño de puestos, 32, 49, 66, 67, 77-81, 83, 86, 283, 330
 autonomía en el, 82, 283
 elementos conductuales en el, 81, 283
 elementos organizativos del, 79
 errores en el, 73, 82
 habilidad y disponibilidad de los empleados en el, 68, 80
 identificación con la labor en el, 68
 interrelación con la organización, 77
 retroalimentación sobre el, 74
 variedad en el, 82
 Disonancia cognoscitiva
 definición, 132
 potencial de, 132
 Disposiciones gubernamentales en materia laboral, 227

E

Edad y satisfacción laboral, 330
 Educación formal, apoyo a la, 263
 Efecto(s) de acontecimientos recientes, 189
 Eficiencia, equilibrio entre elementos conductuales y, 79, 83
 Elementos
 conductuales y eficiencia, 79, 83
 organizativos del diseño de puestos, 79
 Empleados
 de la carrera profesional, 168
 desarrollo de los, 28, 159, 171
 evaluación del nivel de satisfacción de los, 170
 necesidades de los y planeación de la carrera profesional, 169
 preguntas de los, 168
 rendimiento global de los, 174
 satisfechos y productivos, 330
 Empresa y sindicato, 37
 Encuestas para obtener retroalimentación sobre actitudes, 294
 Enriquecimiento del puesto, 85-87, 242
 Enseñanza programada, 163
 Entorno
 desafíos del, 66, 356
 y efecto en el cambio, 28
 evaluación del, 175
 investigación del entorno real, 158
 como preparación para la negociación del contrato colectivo, 326
 laboral y características humanas, 69
 del reclutamiento, 91
 social y demandas del, 81
 Entrevistas
 confiabilidad y validez de las, 114

- de descripción realista del puesto, 132
 - estructuradas, 115, 125
 - para la evaluación del desempeño, 202
 - para la evaluación de la función de personal, 202
 - de grupo, 114
 - mixtas, 116
 - de personal, 114
 - preguntas empleadas en las, 114
 - proceso de la, 116
 - de provocación de tensión, 116
 - resultados de la, 114
 - de salida, 152, 356
 - de selección de personal, 114
 - tipos de, 114
 - de solución de problemas, 116
 - sobre orientación, 136
 - subjetividad en las, 112
 - Entrenamiento, 11, 122, 148, 158, 176
 - (véase *capacitación*)
 - Ergonomía, 282, 286
 - Especialización, 84
 - y diseño de puestos, 83
 - excesiva, 85
 - insuficiente, 84
 - y productividad, 84
 - y rotación, 84
 - y satisfacción, 84
 - Especificaciones
 - humanas y selección de personal, 107
 - del proceso de orientación, 135
 - del puesto, 75, 87
 - Estadísticas
 - de despidos, 143
 - y evaluación de la función de personal, 346
 - instrumentos, para el mejoramiento de la calidad, 50
 - del entorno, 354
 - del número de anuncios solicitando personal, 92
 - y prevención de accidentes, 353
 - Estándares de desempeño, 186, 187, 190, 203, 205
 - Estrategias
 - de aliento a los programas de capacitación, 173
 - de apoyo al cambio, 348
 - planeación, 348
 - participación, 348
 - de logro de objetivos en la administración de personal, 12
 - Estudio(s)
 - de casos y capacitación, 148
 - individuales, en la capacitación, 148
 - Ética
 - de la administración de personal, 108
 - áreas comprendidas, 15
 - de los gerentes de línea, 16
 - Evaluación
 - de la capacitación y el desarrollo, 148
 - la carrera profesional, 168
 - del desempeño, 56, 139, 152, 184-187, 190, 191, 195, 199, 200, 203, 205, 206, 226, 227, 346, 348
 - implicaciones del proceso de, 186
 - del empleado y promoción, 138
 - del entorno, 175
 - entrevistas, 202
 - de la entrevista de selección de personal, 202
 - instrumentos para la evaluación de la función de personal, 202
 - métodos comparativos de, 138
 - de las necesidades de capacitación, 152
 - del nivel de satisfacción de los empleados, 343
 - personal en el desarrollo de la carrera profesional, 169-170
 - y pruebas de respuesta gráfica, 112
 - de puestos: método ideal, 73
 - registros comúnmente verificados, en la evaluación de personal, 114
 - y selección de personal, 114
 - y subjetividad, 112
 - Evaluador(es)
 - capacitación de los, 190, 201
 - comité de, para evaluación de puestos, 216
 - preparación del, 190
 - de puestos, 189
 - Examen(es)
 - médicos, 109, 124, 125
 - de tipo psicológico, 110
 - Experiencia laboral
 - y reclutamiento, 92
 - Experimentación de técnicas de personal, 353
- F**
- Fases de la información sobre análisis de puestos, 68
 - Feridos, 260
 - Filosofía activa, 114, 132, 144, 145
 - y departamento de personal, 355
 - y obsolescencia del personal, 160
 - y orientación, 138
 - y planeación de la carrera profesional, 168-170
 - Flujo del trabajo, 79, 80
 - Folletos sobre temas específicos, 293
 - coyunturales, 293
 - de descripción de políticas de personal, prácticas sociales y deportivas, etc., 293
 - de descripción de productos y/o servicios, 293
 - de descripción de puestos, 293
 - de inducción, 293
 - sobre prestaciones, 293

sobre el reglamento, 293
 Formas
 de solicitud de empleo, 97, 102
 e información comparable, 97, 102
 Frustración, 10, 84
 Fuentes de reclutamiento, 52
 Función
 ambigüedad de y tensión, 290
 de asesoría, 40, 301
 gerencial de análisis de puestos, 67
 de personal, 345, 347, 351, 355
 efecto en la motivación y la satisfacción, 343
 evaluación de la, 347, 351
 retroalimentación sobre la, 343
 mando directo, 40
 del supervisor en la prevención de las
 separaciones, 143
 del supervisor en la orientación, 133-134

G

Gerencia
 apoyo de la, al desarrollo profesional, 178
 de línea y función de personal, 341
 evaluación y auditoría, 341
 Grupos
 autónomos de trabajo, 283, 286
 espontáneos de iniciación al trabajo, 135

H

Historia laboral, 139
 Horario y canales de reclutamiento, 92
 Huelga, 37, 287, 316-317, 320, 321, 323, 331, 333

I

Identificación de puestos, 68
 Igualdad
 interna, en la evaluación de puestos, 222
 de oportunidades, en la carrera profesional, 170
 Idoneidad, pruebas de, 110, 113
 Impresiones iniciales, 115
 Incentivos financieros, 229, 230, 235, 237
 comisiones, 239
 curvas de madurez, 229, 239-240, 251
 a ejecutivos, 242
 grupales, 238
 de participación en las utilidades, 244
 a la producción, 238
 sistemas de, 234-236, 238, 241, 243, 251
 Incompetencia, 140, 240

Indexación, 50-51, 61, 227, 267
 Índice de logros de desarrollo profesional, 175-176
 Individuo
 beneficios que le aporta la capacitación, 148
 y necesidades de capacitación, 150
 Inducción, 133 (véase *orientación*)
 Información
 adquisición de, 305
 almacenamiento de, 38
 excesiva, en la orientación, 157
 intercambio de, 116, 118, 223, 310, 311, 353
 recuperación de, 38
 sobre análisis de puestos, 86
 aplicaciones, 67
 sobre oportunidades profesionales, 172
 sobre promociones, 54
 usos de la, en la evaluación del desempeño, 38
 imprecisión en la, 184-185, 296
 Instrucción directa sobre el puesto, 155, 156
 Insumos en un sistema de administración de
 personal, 20
 Interferencia
 de razones subconscientes, 189, 190
 en la evaluación del desempeño, 191, 200
 Interrelación del diseño de puestos con la
 organización, 77
 Inventarios de recursos humanos, 54, 56, 59
 computarización de los, 54
 Investigaciones a futuro (de las actividades de
 personal), 18-19
 instrumento, 18-19

J

Jerarquización de puestos, 215, 229

L

Laboratorios, capacitación en, 159
 Labores, simplificación de las, 84
 Lealtad a la organización, 177
 Lecturas, en la capacitación, 159
 Legislación (véase *Disposiciones gubernamentales*)

M

Manejo de personal en el México histórico, 30
 Manual del empleado, contenido del, 136
 Mecanicista, enfoque, 79
 Mecanismos de defensa a la tensión, 290
 Medición(es)
 centrales, 180

- tendencia a la, 189, 196, 197
- del desempeño, 180, 186, 187, 190, 205
- y objetividad y subjetividad en las, 188
- Medios audiovisuales y televisados (en el proceso de comunicación interna), 291
- Mentores, 177
- Mercado de trabajo, 36, 38, 48
 - análisis del, 58, 59, 61
 - desafíos del, en la selección de personal, 106
 - y reclutamiento, 106
- Metas (véase *objetivos*)
- Método(s)
 - de evaluación a futuro, 190
 - de evaluación, basados en el desempeño pasado, 190
 - para la reducción de distorsiones, en la valuación de puestos, 190
- Moral
 - y fijación de metas en el puesto, 75
- Mujer
 - cambios en la situación social de la, 161
 - incorporación de la, 161
 - y selección de personal, 161

N

- Necesidades humanas, 31, 32, 38, 81
 - y autorrealización, 198
 - internas y externas, 57
 - de reconocimiento
- Necesidades de personal y planeación de la carrera profesional, 168
- Necesidades del puesto, 90, 135, 148
 - y aptitudes del nuevo empleado, 148
 - y conocimientos del nuevo empleado, 90
- Necesidades sociales, 11, 23, 32, 108, 355
 - y selección de personal, 107
- Negociaciones colectivas
 - de las condiciones laborales, 318-319
 - etapas en la preparación de las, 318-319
 - de horarios, 321
 - integración de un plan de, 321
 - medidas para las, 321
 - puntos a evitar en las, 321
 - salariales, 321
- Niveles
 - de desempeño, 68-69, 74-77, 86-87, 107, 116, 176, 199
 - optimización
 - explicados en la entrevista de selección, 202
 - de pago, 216, 224, 226
 - de percepciones, 223, 224
 - de satisfacción evaluación, 346
- Nómina e identificación de puestos, 68

O

- Objetivos
 - de la administración de recursos humanos, 9, 12
 - del análisis de puestos, 67
 - concordancia de, en la carrera, 9
 - funcionales, 9, 12
 - organizacionales, 9
 - personales, 132, 133, 198
 - profesionales, 168, 174-176
 - sociales, 9, 32, 256
- Observación directa para la evaluación de puestos, 73
- Obsolescencia de conocimientos del personal, 160
- Obstáculos
 - a la calidad del entorno laboral, 284
 - a la cooperación empresa-sindicato, 328
 - a la ubicación, 132
- Oferta externa de personal, 47
- Oportunidades
 - de ascenso, 140, 172, 178
 - conocimientos sobre las, en la carrera profesional, 172
 - evaluación de la igualdad en las, 172
 - información sobre, 172, 178
- Organigramas e identificación de puestos, 68
- Organizaciones
 - aportaciones de la capacitación a las, 148
 - cambio en las, 154
 - clima de las, 16, 37, 54
 - curva de aprendizaje de cambio de las, 154
 - desafíos de las, en selección de personal, 107, 108
 - desarrollo de las, 48
 - características, 125, 293
 - y diseño de puestos, 79
 - imagen de las, 38, 39, 124
 - lealtad a las, 177
 - mejoramiento de las, 7
 - planeación de la carrera profesional dentro de la, 168
 - seguridad física en las, 351
 - y sindicatos, 316
 - cooperación, 326
- Orientación
 - y aprendizaje de funciones, 136
 - sobre la carrera profesional, 168
 - efecto sobre el desempeño, 135
 - función del supervisor en la, 136
 - sobre funciones y deberes específicos, 136
 - oportunidades y errores, 137
 - y la organización global, 136
 - potencial de fracaso en la, 138
 - y prestaciones y servicios al personal, 136
 - programas de, 134-136, 138, 144
 - responsabilidades, 136

- temas de los, 134
- proporcionada por un compañero de trabajo, 137
- y reducción de la ansiedad, 135
- seguimientos de la, 138
- y socialización, 135

P

Participación

- y aprendizaje
- total, de capacitador y capacitado, 152
- en las utilidades, 234-235, 237, 244, 246, 251
- Percepciones, determinación del nivel de, 223, 224
- Periódico interno, 141, 172, 312, 338

- definición de, 292
- información sobre oportunidades en el, 172
- y vacantes, 172

Personal

- departamento de, función del, 139, 142
- función del, evaluación, 139
- de medio tiempo, 97
- y pertenencia a instituciones, 98
- motivación del, 140
- obsolescencia del, 160
- prestaciones y servicios al, 136, 256-257, 259, 261, 263, 265, 267, 269
- de tipo A y de tipo B, 116

Piratería, 94

- y agencias de personal, 94
- Plancha caliente, regla de la, 308, 310, 311

Planeación

- de la carrera profesional dentro de la organización, 168
- y desempeño, 168

Planes

- de RH, 46
- de reducción de costos, 244, 246, 249

Planeación de RH, 46

- a corto y a larzo plazos, 46
- definición, 46
- prioridad de las, 46
- y selección de personal, 46

Pólizas de seguro, 237, 257-259, 267-269

- contra accidentes e incapacidad temporal o permanente, 260
- deducibles, 259
- médicas, 258
- seguros de salud, 258
- selección adversa en las, 257
- de vida, 259

Políticas de selección de personal, 107

Prejuicios

- en la medición de desempeño, 189
- en la selección de personal, 189

Prensa

- y avisos sin identificación, 93
- como canal de reclutamiento, 93

Preparación académica y reclutamiento, 98

Prestaciones

- explicadas, durante la entrevista de selección, 114
- independientes de las tareas cotidianas, 260, 267
- ausencias con o sin goce de sueldo, 261
- deportivas, 256
- feriados y vacaciones, 260
- menú de, 267, 269
- y servicios al personal, 136, 256-257, 259, 261, 263, 265, 267, 269
- objetivos de los empleados, 257
- objetivos de la organización, 257
- objetivos sociales, 256

Principios pedagógicos, 154 (véase *aprendizaje*)

Principio de Peter

- definición del, 140
- y promociones, 140

PRH, 46 (véase *Planeación de recursos humanos*)

Procedimientos

- para la recepción interna de quejas, 294, 296, 297, 310

Proceso de reclutamiento, 90, 91, 102, 106, 138, 353

Productividad

- avances en la, 9
- definición de la, 7
- y especialización, 8
- como relación entre dos factores, 7
- y tareas repetitivas, 79

Programas

- de asesoría al personal, 300, 310
- de desarrollo organizacional, 48
- y problemas, 19
- de desarrollo profesional, 176
- de identificación de vacantes, 141

Promoción(es)

- basadas en la antigüedad, 140
- basadas en el mérito, 139, 140, 323
- confirmación de potencial, 139, 140
- definición, 139
- explicación de las, 139, 140
- orientación sobre las, 139, 140
- potencial de, 140
- formato de, 139
- y ubicación, 139

Pruebas

- de aptitud general, 140
- de conocimiento, 112
- cuestionario de opiniones sobre el liderazgo, 299

Pruebas de desempeño, 112

- de simulación del trabajo, 157
- de destreza, 111

Pruebas psicológicas, 111, 112

Pruebas psicológicas (*continúa*)
 y selección de personal, 114
 tipos de, 111, 112
 validación de, 111
 demostración práctica, 111
 enfoque racional, 111

Psicología

del trabajo, 132
 y primeras impresiones, 132

“Puentes”, 260

Puestos

aplicación de la información sobre análisis de, 86
 comparación por factores, 74
 descripción de, 32, 68, 69, 73, 74, 78, 87, 221,
 222, 293
 descripción realista del, 123, 132
 diseño y análisis de, 60
 elementos organizativos del, 77
 enriquecimientos, 85-87, 242
 planeación y control en el, 68
 especificaciones del, 75, 87
 familias de, 174, 180
 fases de información sobre el análisis, 68
 graduación de, 216
 identificación de, 68
 jerarquización de, 215, 229
 categorías de, 225
 niveles de desempeño en el, 87
 requerimientos de los, 77
 secuencia ascendente de, 174
 vínculo entre los individuos y la organización, 77

Q

Quejas

de carácter imaginario, 325
 de carácter político, 326
 evaluación de las, 351
 legítimas, 325
 manejo de las, 326
 procedimientos para la recepción interna de, 294,
 296, 297, 310

R

Radio, la, y reclutamiento, 94

Razón de selección, 107, 125

Recepción

adecuada del mensaje, en la comunicación, 294
 por los empleados de la empresa, 169

Reclutador, función del, 90-91

Reclutamiento

y agencias de empleos, 94

y asociaciones profesionales, 95
 canales de, 92
 y disponibilidad de recursos humanos, 92
 entorno del, 91
 y evaluación global de la función de personal,
 109

e instituciones educativas, 95

proceso general de, 90

y referencias personales, 114

y sindicatos, 97

Recursos humanos

administración adecuada de los, 8-9

retroalimentación, 16

y cambios tecnológicos, 33

y carrera profesional, 170

competencia en los, 10

demanda de, 47-49, 52, 59, 61

desafíos externos, 33

disponibilidad interna y externa de, 19

estimación del suministro interno, 19

y evaluación del desempeño, 19

inventarios de, 54, 56, 59

planeación de los, 46, 48, 60, 169, 184, 200

puesta en práctica de planes de, 46

y selección de personal, 106

suministro de, 92

y tasa de rotación, 10

Reemplazo potencial, formas de, 56

Referencias

laborales, 121, 122, 125

personales, 114

verificación de, 110

Reforzamiento, frecuencia del, 236, 246, 306

Relación experto-aprendiz, 157, 163

Relaciones humanas y capacitación, 152

Relaciones industriales y aprendizaje, 142

Renuncias y desarrollo profesional, 142

Repetición y aprendizaje, 156

Requerimientos

académicos y laborales, en avisos de prensa, 93

a corto plazo, de RH, 93

Responsabilidad

descrita en los avisos de prensa, 93

social, en la selección de personal, 106

Restaurante(s), 263

Retroalimentación

y aprendizaje, 79

y cambio, 154

y comunicación en dos sentidos, 291

y desarrollo profesional, 179

y desempeño laboral, 19

y diseño de puestos, 74

y encuestas sobre actitudes, 294

necesidades de un sistema formal de, 184

obtenida por medios informales, 296

y proceso de selección de personal, 110
 en sistemas aplicados, 20
 Revolución industrial, 30, 31, 40, 316
 Robótica, desafíos de la, 34
 Rotación
 y capacitación, 84
 y especialización, 84
 de labores, 85, 282
 de nuevos empleados, 133
 de puestos, 85, 87, 156, 157, 163, 242, 283, 284
 y capacitación, 85
 Rumor, mecanismo del, 294, 311

S

Salario(s)
 especificado en la entrevista de selección de personal, 116
 Satisfacción en el puesto
 de los empleados, evaluación, 346
 y especialización, evaluación, 346
 laboral, 346
 y desempeño, 346
 y dimensiones de la organización, 346
 y edad, 346
 y nivel ocupacional, 346
 y tasa de rotación y ausentismo, 346
 y motivación, 346
 profesional, 346
 Secuencia ascendente de puestos, 174
 Seguridad (física, en el trabajo), 321, 351
 estadísticas y prevención de accidentes, 353
 estructura básica, 351
 implicaciones para el departamento de personal, 351
 en la organización, 351
 Seguros
 contra accidentes e incapacidad temporal o permanente, 260
 en el campo de la salud, 258
 deducibles, 259
 pólizas de, 237, 257-259, 267, 269
 de vida, 237, 256
 Selección adversa en pólizas de seguros, 257
 Selección de personal
 y análisis de puestos, 215
 y candidatos, 90
 definición, 106
 desafíos a la, 107, 108
 descripción realista del puesto, en la, 122, 132
 efectos sobre el desempeño, 107
 elementos de la, 107
 entrevista con el supervisor, 123, 174
 y especificaciones humanas, 107

y evaluación global de la función de personal, 109
 examen médico, 109, 124, 125
 interna, 109
 políticas de, 107
 procesos de (pasos), 110
 pruebas de idoneidad en la, 110, 113
 razón de, 107
 recepción preliminar de solicitudes en la, 110
 Separaciones
 y casos de conflicto, 142
 y despidos, 143
 estadísticas, 143
 y jubilación, 142
 prevención de las, 143
 y renunciaciones, 142
 y situación interna de empleo, 142
 Servicios al personal
 de apoyo, para la educación formal, 263
 de cafetería y/o restaurante, 263
 financieros, 263, 264, 268
 sociales, 265, 267
 Simplificación de labores, 84, 85, 87
 Simulación(es)
 de condiciones reales, en capacitación, 157, 200
 del trabajo, prueba de, 157
 Sindicatos
 antecedentes históricos de los, 316
 definición, 316
 desafíos de los, 330
 y enriquecimiento del puesto, 242
 negociaciones colectivas, 317
 y organización
 relaciones con los
 Sistemas
 aplicados, concepto de, 20
 y comunicación ascendente, 290
 y comunicación descendente, 291
 de control, en el análisis de puestos, 215
 definición, 20
 de incentivos financieros, 229
 de información, 37, 38, 67
 integración de, 23-24
 modelo de, 17
 de planeación de personal, 46
 de sugerencias, 294, 310
 socio-técnicos, 282
 y subsistemas, 17
 Socialización
 y coincidencia de valores, 136
 definición, 135
 del recién llegado, 135
 Solicitud de empleo, 97, 102, 110
 especificación de canales de, 97
 formas de, 97

- autenticidad de datos en las, 101
- recepción preliminar de, 114
- Sueldos y salarios
 - determinación del nivel de percepciones, 223, 224
 - estudios comparativos de, 222, 223, 227, 229
 - procedimientos, 222
 - políticas internas de, 227
- Sugerencias, sistemas de, 294, 310
- Sumario de sustituciones, 56
- Supervisor(es)
 - y orientación, 123-124
 - y ubicación, 123-124
- Sustitución potencial, 56, 61

T

- Tareas
 - identificación de, 79, 152
 - para programas de capacitación, 152
 - inclusión en el puesto de nuevas, 79
 - y nivel de ejecución, 79
- Tasa de rotación (véase también *Rotación*)
 - costo de la, 161
 - y desarrollo de recursos humanos, 161
 - disminución, por desarrollo profesional, 133, 171
 - y lealtad a la organización, 177
 - y primeros meses en el empleo, 133
 - y programas de orientación, 134
 - reducción de la, 125
 - y satisfacción laboral, 125
- Taylor, Frederick, 31
- Técnicas
 - análisis estadístico, 50
 - de modelos de computadoras, 51
 - de nuevas operaciones, 51
 - de presupuestos, 51
 - de decisiones informales, 50
 - Delfos, 50, 61
 - extrapolación, 50
 - indexación, 50
 - investigación formal, 294
 - grados de complejidad en la predicción de RH, 46
 - de predicción en la demanda de RH, 46
 - basadas en la experiencia, 50
 - basadas en otros factores, 51
 - basadas en tendencias, 50
- Tedio y educación, 84, 85, 87, 282
- Televisión
 - y capacitación, 157
 - como medio de comunicación en la organización, 157
 - y reclutamiento, 92
- Tensión, 290

- Tensión (*continúa*)
 - y ajuste al entorno, 290
 - y ambigüedad en funciones, 290
 - causas características de, 290
 - definición, 290
 - y desempeño, 290
 - en los empleados, 300
 - entorno laboral y, 300
 - causas externas al, 300
 - factores tensionantes, 290, 300
 - y frustración, 10, 84
 - y mecanismos de; en entrevistas de selección, 114
 - recuperación de la, 290
 - reducción de la, 303
 - tolerancia a la, 290
- Terceras partes (en la administración del contrato colectivo de trabajo), 326
- Terminación de entrevistas de selección de personal, 118
- Tormenta de ideas, 280, 286
- Trabajo
 - condiciones de, 37, 74, 75, 110, 202, 214, 216, 218, 275, 316, 321
 - flujo del, 79, 80
- Transferencias
 - de conocimientos, en el aprendizaje, 162
 - definición de, 140
 - y ubicación, 140
- Transmisión, del mensaje, en la comunicación, 294

U

- Ubicación, 138-139
 - decisiones de, 139, 144, 199
 - definición de, 138
 - y desempeño, 139
 - e información sobre el empleado, 139

V

- Vacaciones, 256
 - colectivas, 267
 - día personal de, 260
 - e "individuos irremplazables", 261
 - y prestaciones independiente, 260
- Vacantes
 - coberturas de las, mediante promociones internas, 141
 - y contratación externa, 141
 - y planeación de la carrera profesional, 170
 - programas de identificación de, 141
 - y promoción interna, 141
 - y selección de personal, 141

Validación de pruebas psicológicas, 111

Validez

- concurrente, 111
- del contenido, 111
- del desarrollo de la prueba, 111
- de las entrevistas de selección de personal, 114
- de las predicciones, 111
- de pruebas psicológicas, 111

Ventas y reclutamiento, 92

Verificación(es)

- posterior a la entrevista de selección, 110

Vida laboral (calidad de la), 32, 242, 274-275, 277, 279, 281-287

círculos de calidad, 277-281, 285-288

- características, 278
- costos y beneficios, 281
- facilitación y coordinación, 281
- origen, 278
- proceso de los, 280
- variantes, para la integración de equipos, 281

definición de la, 274

departamento de personal y, 275

diagramas de causa y efecto, 280

enfoques, para el mejoramiento, 277

ergonomía y, 282

grupos autónomos de trabajo, 283, 286

mejoramiento, mediante participación de los empleados, 274

obstáculos, 284

responsabilidad, 274

sistemas socio-técnicos, 282

Videos, 157

y capacitación, 157

como medio de comunicación interna, 157

W

Walker James (trabajos sobre predicción de recursos humanos), 51