

# Administración de Personal y Recursos Humanos



**BEST  
SELLER**  
INTERNATIONAL

William B. Wenzler, Jr.  
Barth Davis

Quinta edición

**Mc  
Graw  
Hill**

# Contenido

PREFACIO	XIX
PRÓLOGO A LA QUINTA EDICIÓN EN ESPAÑOL	XXV

## PARTE I

### FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS 3

<b>CAPÍTULO 1</b> <i>Elementos esenciales de los recursos humanos</i>	<b>4</b>
<b>El principal desafío</b>	<b>7</b>
<i>Propósito de la administración de los recursos humanos</i>	<b>9</b>
<i>Objetivos de la administración de los recursos humanos</i>	<b>10</b>
<i>Actividades de administración de recursos humanos</i>	<b>11</b>
<b>Organización de un departamento de recursos humanos</b>	<b>15</b>
<i>Elementos del departamento de personal</i>	<b>17</b>
<i>Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos</i>	<b>18</b>
<i>Función de servicio de un departamento de recursos humanos</i>	<b>18</b>
<b>Modelo para la administración de recursos humanos</b>	<b>20</b>
<b>I. Fundamentos y desafíos</b>	<b>23</b>
<b>II. Preparación y selección</b>	<b>23</b>
<b>III. Desarrollo y evaluación</b>	<b>23</b>
<b>IV. Compensación y protección</b>	<b>24</b>
<b>V. Relación con el personal y evaluación</b>	<b>24</b>
<b>Administración reactiva y administración proactiva de recursos humanos</b>	<b>24</b>
<b>Aspectos clave de la administración de recursos humanos</b>	<b>25</b>
<b>Resumen</b>	<b>26</b>
<b>Revisión de términos</b>	<b>27</b>
<b>Preguntas para verificación y análisis</b>	<b>27</b>
<b>Caso de estudio 1-1: Conflicto interno en Metales Niquelados</b>	<b>27</b>
<b>Caso de estudio 1-2: Congreso de profesionales jóvenes</b>	<b>28</b>
<b>Referencias</b>	<b>29</b>

### CAPÍTULO 2 *Desafíos del entorno* 31

<b>Elementos históricos</b>	<b>34</b>
<i>Antecedentes latinoamericanos</i>	<b>34</b>
<i>La Revolución Industrial</i>	<b>35</b>
<i>La administración científica y las necesidades humanas</i>	<b>36</b>
<i>El siglo XX</i>	<b>37</b>
<i>Historia reciente</i>	<b>38</b>
<b>Desafíos externos</b>	<b>39</b>
<i>Desafío: diversidad de la fuerza de trabajo</i>	<b>40</b>
<i>Desafío: nuevos factores demográficos</i>	<b>41</b>
<i>Desafío: cambios económicos</i>	<b>43</b>
<i>Desafío: cambios culturales</i>	<b>43</b>
<i>Desafío: cambios tecnológicos</i>	<b>44</b>
<i>Desafíos gubernamentales</i>	<b>45</b>
<i>Desafíos corporativos</i>	<b>45</b>

*Sindicatos* 46 *Sistemas de información* 47 *Cultura, conflictos y prácticas de la organización* 48 *Desafíos profesionales* 49 *Certificación* 49  
*Perspectivas de la administración de los recursos humanos* 50  
**Resumen** 51 **Revisión de términos** 52 **Preguntas para verificación y análisis** 52 **Caso de estudio 2-1: Nuevas políticas de personal en Cobres Industriales** 52 **Caso de estudio 2-2: Cambio y modernización en Metalmecánica del Noreste** 53 **Referencias** 54

### **CAPÍTULO 3 *Desafíos internacionales* 57**

**Estructuras fundamentales y desafíos internacionales** 60 *Elementos culturales y creencias sin fundamento* 61 *Estructura del departamento* 61 *Derechos de los empleados* 62 **Preparación y selección internacional** 64 *Reclutamiento internacional* 65 *Selección internacional* 67 **Desarrollo y ubicación** 67 *Orientación* 67 *Capacitación y desarrollo* 68 *Evaluación y desarrollo profesional* 69 **Compensación y protección** 70 **Relaciones con el personal y evaluación** 72 **Desafíos de la administración internacional de recursos humanos** 72 *Solución práctica de problemas en la administración internacional de recursos humanos* 73 **Desafíos internacionales y diversidad en el lugar de trabajo** 73 *Sensibilidad cultural* 74 **Resumen** 75 **Revisión de términos** 76 **Preguntas para verificación y análisis** 76 **Caso de estudio 3-1: Proyecto colombiano-venezolano** 77 **Referencias** 78

## **PARTE II**

### **PREPARACIÓN Y SELECCIÓN 83**

#### **CAPÍTULO 4 *Análisis y diseño de puestos* 84**

**Información sobre análisis de puestos: perspectiva general** 86 **Obtención de información para el análisis de puestos** 88 *Identificación de puestos* 88 *Desarrollo del cuestionario* 89 **Obtención de datos** 93  
**Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos** 95 *Descripción de puestos* 96 *Especificaciones del puesto* 98 *Niveles de desempeño en el puesto* 99 **El sistema de información sobre recursos humanos** 100  
*Aspectos legales* 101 *Organización de la base de datos* 101 **Perspectiva general del diseño de puestos** 102 *Elementos organizativos* 104 *Elementos del entorno* 106 *Elementos de conducta* 107 **Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia** 109 *Gráfica A: productividad y especialización* 110 *Gráfica B: satisfacción y especialización* 111 *Gráfica C: aprendizaje y especialización* 111 *Gráfica D: rotación de personal y especialización* 111 **Técnicas para el rediseño de puestos** 111 *Bajo nivel de especialización* 111 *Alto nivel de especialización* 112  
**Resumen** 114 **Revisión de términos** 115 **Preguntas para verificación y**

análisis 115 Caso de estudio 4-1: Personal de seguridad en Mérida, Yucatán 116 Caso de estudio 4-2: Personal de conservación de recursos naturales en Playa Tambor, Costa Rica 117 Referencias 117

#### CAPÍTULO 5 Planeación de los recursos humanos 121

La demanda de recursos humanos 125 *Causas de la demanda* 125 *Técnicas de detección de tendencias* 128 *Requisitos de recursos humanos* 131 La oferta de recursos humanos 133 *Evaluación de la oferta interna* 133 *Evaluación de la oferta externa* 141 Puesta en práctica de los planes de recursos humanos 142 Resumen 144 Revisión de términos 144 Preguntas para verificación y análisis 145 Caso de estudio 5-1: Profesores de computación, Universidad de Santo Tomás de Aquino, Morelia, Michoacán, México 145 Caso de estudio 5-2: Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo Domingo 146 Referencias 147

#### CAPÍTULO 6 Reclutamiento 149

Desafíos del reclutamiento de recursos humanos 151 *Planeación estratégica* 152 *Hábitos y tradiciones en el reclutamiento* 152 *Condiciones del entorno* 152 *Requisitos del puesto* 154 *Costos* 155 *Incentivos* 155 *Políticas de la organización* 156 *Canales para el reclutamiento interno* 157 *Programas de promoción de información sobre vacantes* 157 *Empleados que se retiran* 158 *Canales para el reclutamiento externo* 159 *Espontáneos* 159 *Referencias de otros empleados* 159 *Publicidad* 160 *Entidades estatales* 162 *Agencias privadas* 162 *Compañías de ubicación de profesionales* 162 *Instituciones educativas* 163 *Asociaciones profesionales* 163 *Organizaciones gremiales* 163 *Operativos militares* 164 *Programas gubernamentales* 164 *Agencias de empleos temporales* 164 *Empleados bajo contrato a corto plazo* 165 *Ferías de trabajo* 165 *Reclutamiento internacional* 166 *Formatos de solicitud de empleo* 167 *Datos personales* 168 *Situación laboral* 168 *Educación y preparación académica* 168 *Antecedentes laborales* 170 *Asociaciones, distinciones y pasatiempos* 171 *Referencias* 171 *Firma* 172 *Resumen* 172 *Revisión de términos* 173 *Preguntas para verificación y análisis* 173 Caso de estudio 6-1: *Hotel Costa Pacífica* 174 Caso de estudio 6-2: *Jardines del Recuerdo* 175 Referencias 176

#### CAPÍTULO 7 Selección de personal 179

Elementos y desafíos de la selección de personal 181 *Panorama general* 181 *Selección interna* 182 *Razón de selección* 182 *Parámetros uniformes para la selección de personal* 183 *Paso 1: recepción preliminar* 186 *Paso 2: administración de exámenes* 186 *Validación de exámenes* 186 *Métodos de examinación: precauciones* 188 *Paso 3: entrevista de selección* 191 *Diversos tipos de entrevista* 191 *Proceso de la*

entrevista	194	Errores del entrevistador	197	Errores del entrevistado	199
Paso 4: verificación de referencias y antecedentes	200	Verificación de antecedentes	200	Normas de inmigración y naturalización	200
Paso 5: evaluación médica	201	Paso 6: entrevista con el supervisor	202		
Paso 7: descripción realista del puesto	203	Paso 8: decisión de contratar	203	Desafíos, procesos de selección, retroalimentación	204
Resumen	205	Revisión de términos	205	Preguntas para verificación y análisis	205
Caso de estudio 7-1: Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.	206	Caso de estudio 7-2: Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A.	207	Referencias	208

### PARTE III DESARROLLO Y EVALUACIÓN 213

CAPÍTULO 8 Orientación, ubicación y separación	214
Obstáculos a la productividad	217
Disminución de la disonancia	217
Tasa de rotación de empleados nuevos	217
Programa de orientación	219
Socialización	220
Contenido y responsabilidad de la orientación	221
Oportunidades y errores	222
Beneficios de los programas de orientación	223
Seguimiento de la orientación	223
Aspectos internacionales	224
Ubicación del empleado	225
Promociones	225
Transferencias y pérdida de categoría	227
Programas de identificación de vacantes	228
Separaciones	229
Renuncias	229
Ausencias temporales	230
Reducción	231
Suspensión de las relaciones laborales	231
Despidos	232
Aspectos de la ubicación	233
Efectividad	233
Cumplimiento de normas legales	233
Prevención de las separaciones	233
Resumen	234
Revisión de términos	235
Preguntas para verificación y análisis	235
Caso de estudio 8-1: Vacantes en Peces y Corales	235
Caso de estudio 8-2: Disminución del personal de Uniformes Oficiales	236
Referencias	237
CAPÍTULO 9 Capacitación y desarrollo	240
Pasos para la capacitación y el desarrollo	244
Evaluación de las necesidades	244
Objetivos de capacitación y desarrollo	247
Contenido del programa	248
Principios de aprendizaje	248
Enfoques de capacitación y desarrollo	250
Instrucción directa sobre el puesto	251
Rotación de puestos	252
Relación experto-aprendizaje	252
Conferencias y presentación de videos	253
Entrenamiento vestibular	253
Role Playing y dramatización	254
Estudio de caso	255
Estudio individual y aprendizaje programado	255
Capacitación en laboratorios	256
Aprendizaje mediante la práctica	256
Evaluación de la capacitación y el desarrollo	256
Desarrollo de los recursos humanos	257
Obsolescencia del personal	257
Diversidad nacional e	

internacional de la fuerza de trabajo 259 Desarrollo y creación de oportunidades equitativas 259 Tasa de rotación de personal 260 Resumen 261 Revisión de términos 262 Preguntas para verificación y análisis 262 Caso de estudio 9-1: Camiones San José 263 Caso de estudio 9-2: Capacitación en *Laboratorios Pomona* 264 Referencias 265

#### CAPÍTULO 10 Planeación de la carrera profesional 268

Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado 273 Los departamentos de recursos humanos y la planeación de la carrera profesional 274 Formación profesional 276 Información acerca de la planeación de la carrera profesional 276 Asesoría profesional 279 Carreras en punto muerto 280 Desarrollo profesional 282 Desarrollo de la carrera individual 283 El apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo a la carrera profesional 287 Resumen 288 Revisión de términos 289 Preguntas para verificación y análisis 289 Caso de estudio 10-1: Apoyo de la cúpula: retroalimentación 289 Caso de estudio 10-2: Proyección de la carrera profesional en el servicio diplomático 290 Referencias 291

#### CAPÍTULO 11 Evaluación del desempeño 294

Elementos de un sistema de evaluación del desempeño 297 Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño 298 Parámetros de desempeño 299 Medición del desempeño 300 Desafíos de la evaluación del desempeño 302 Elementos legales 302 Prejuicios del evaluador 302 Métodos de evaluación con base en el pasado 306 Escalas de puntuación 306 Listas de verificación 307 Método de selección forzada 308 Método de registro de acontecimientos notables 309 Escalas de calificación conductual 310 Método de verificación del campo 312 Enfoques de evaluación comparativa 312 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro 314 Autoevaluaciones 315 Administración por objetivos 316 Evaluaciones psicológicas 317 Centros de evaluación 317 Implicaciones del proceso de evaluación 319 Capacitación de los evaluadores 319 Entrevistas de evaluación 321 Retroalimentación para la función de recursos humanos 322 Resumen 322 Revisión de términos 323 Preguntas para verificación y análisis 323 Caso de estudio 11-1: Evaluación del personal en *Fibras Sintéticas* 324 Caso de estudio 11-2: Goleadores del Plata 325 Referencias 325

### PARTE IV

#### COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN 329

#### CAPÍTULO 12 Sueldos y salarios 330

Objetivos de la administración de la compensación 333 Análisis y evaluación de puestos 335 Jerarquización de puestos 336 Graduación de

puestos 336 Comparación de factores 337 Sistema de puntuación 339  
 Estudios y encuestas de sueldos y salarios 343 Fuentes de datos sobre  
 compensación 344 Procedimientos para realizar las encuestas 344  
 Determinación de niveles de compensación 345 Niveles de pago 345  
 Estructura de la compensación 346 Desafíos que afectan la  
 compensación 348 Objetivos estratégicos 348 Tasas predominantes de  
 salarios 348 Sindicatos 349 Pago comparable por labor comparable 349  
 Determinaciones legales 349 Resumen 350 Revisión de términos 351  
 Preguntas para verificación y análisis 351 Caso de estudio 12-1: Estructura  
 de compensaciones en *Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.* 352 Caso de  
 estudio 12-2: Análisis de la compensación en *Ingenieros del Darién* 353  
 Caso de estudio 12-3: Administración de la compensación en *Sunyen* 353  
 Referencias\* 354

#### CAPÍTULO 13 Incentivos y participación en las utilidades 357

Introducción a incentivos y participación de utilidades 359 Objetivos de la  
 compensación no tradicional 360 Elegibilidad y cobertura 361 Parámetros de  
 compensación 362 Administración 362 Sistemas de incentivos 363  
 Compensación basada en unidades 363 Bonos de producción 364  
 Comisiones 364 Curvas de madurez 365 Incrementos por méritos 366  
 Compensación por experiencia y conocimientos 367 Incentivos no  
 monetarios 367 Incentivos a ejecutivos 368 Incentivos internacionales 370  
 Sistemas de participación de utilidades 371 Propiedad de los  
 empleados 371 Planes de participación en la producción 373 Planes de  
 participación en las utilidades 373 Planes de compensación por reducción de  
 costos 374 Resumen 376 Revisión de términos 377 Preguntas para  
 verificación y análisis 377 Caso de estudio 13-1: Incentivos para el  
 personal de *Melo-Ritmos* 378 Caso de estudio 13-2: Incentivos para el  
 personal de *Ventas por Correo* 378 Caso de estudio 13-3: Incentivos y  
 compensación del personal de *Orquídeas Colombianas, S.A.* 379  
 Referencias 380

#### CAPÍTULO 14 Prestaciones y servicios al personal 383

Función de la compensación indirecta 385 Objetivos sociales 385  
 Objetivos de la organización 385 Objetivos del empleado 386 Beneficios del  
 aseguramiento 387 Seguros de salud 387 Seguros de vida 390 Seguros  
 por incapacidad 390 Otras áreas del aseguramiento 390 Beneficios del  
 aseguramiento del personal 391 Seguridad de desempleo 391  
 Jubilación 392 Prestaciones fuera del horario de trabajo 393 Pausas y  
 descansos durante la jornada 394 Días de enfermedad y compensación por  
 salud 394 Actividades deportivas 395 Días de fiesta y vacaciones 395  
 Ausencias autorizadas 396 Prestaciones dentro del horario de trabajo 397  
 Horarios flexibles 397 Flextime 398 Participación en la labor 398

**Servicios a los empleados 399** *Servicio de cafetería o restaurante 399*  
*Ayuda educativa 399* **Servicios financieros 400** *Servicios sociales 401*  
**Administración de prestaciones y servicios 402** *Problemas*  
*administrativos 402* *Soluciones tradicionales 403* *Menú de prestaciones:*  
*solución proactiva 404* **Resumen 404** **Revisión de términos 404**  
**Preguntas para verificación y análisis 404** **Caso de estudio 14-1: DNA**  
**Recombined 405** **Caso de estudio 14-2: Compensación y servicios al**  
**personal de Maletines Ejecutivos 406** **Referencias 406**

**CAPÍTULO 15 Aspectos de seguridad y salud 410**  
**Seguridad financiera 413** *Seguro social 414* *Compensación por*  
*desempleo 418* *Seguridad física 419* **Resumen 425** **Revisión de**  
**términos 426** **Preguntas para verificación y análisis 426** **Caso de**  
**estudio 15-1: Administración del seguro social en Persianas Venecianas 427**  
**Caso de estudio 15-2: Planes de contingencia para Mueblería Siglo**  
**Barroco 428** **Caso de estudio 15-3: Inspección de Hojalatas Industriales,**  
**S.A. de C.V. 430** **Referencias 431**

## PARTE V

### RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA VIDA LABORAL 435

**CAPÍTULO 16 Desafíos de la relación con el personal 436**  
**La función del departamento de recursos humanos 438** *Apoyo de la*  
*gerencia 438* *Motivación individual y satisfacción en el trabajo 439*  
**Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del**  
**empleado 439** **Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral**  
**mediante la asignación de responsabilidades 442** *Círculos de*  
*calidad 443* *Sistemas sociotécnicos 444* *Codeterminación 446* *Grupos*  
*autónomos de trabajo 446* **Políticas de relaciones con los empleados 448**  
*Comunicaciones con los empleados 448* *Asesoramiento a los empleados 455*  
*Disciplina 456* **Nuevos desafíos en las relaciones con los empleados 459**  
**Resumen 460** **Revisión de términos 461** **Preguntas para verificación y**  
**análisis 462** **Caso de estudio 16-1: Mejoramiento de la calidad de la vida**  
**laboral en Luz y Poder 462** **Caso de estudio 16-2: Control de rumores en**  
**Ebanistería San Fernando 463** **Referencias 464**

**CAPÍTULO 17 Relaciones de la empresa con el sindicato 467**  
**Orígenes y antecedentes del movimiento sindical 469** **Competencia**  
**internacional 470** **Relación entre asalariados y empresa 472**  
*Los sindicatos y la administración de los recursos humanos 473* *Estructura y*

funciones de los sindicatos 474 El sector público y las relaciones con los sindicatos 475 Cooperación y resolución de conflictos 475 Negociaciones colectivas 476 Resolución de disputas 478 Arbitraje 482 Cooperación entre sindicatos y organizaciones 483 Actitudes sectoriales 484 Fomento de la cooperación 484 Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de los recursos humanos 488 Resumen 489 Revisión de términos 490 Preguntas para verificación y análisis 490 Caso de estudio 17-1: Preparación para el conflicto en *Yogur = Juventud Eterna* 490 Caso de estudio 17-2: Emplazamiento a huelga en *Colchones del Pacífico* 491 Referencias 492

CAPÍTULO 18 Evaluación y perspectivas a futuro 496  
 Ámbito de las auditorías de la administración de recursos humanos 498 Auditoría de la estrategia corporativa 500 Auditoría de la administración de recursos humanos 501 Auditoría de la labor de la administración 503 Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados 504 Técnicas de investigación para la auditoría 505 Instrumentos para investigaciones en el área de recursos humanos 508 Entrevistas 508 Sondeos de opinión 509 Análisis histórico 510 Información externa 513 Investigación en el área de los recursos humanos 513 Auditorías internacionales 514 Informes de auditoría 515 Perspectivas a futuro de la administración de recursos humanos 516 Globalización, diversidad y perspectivas ambientales 516 Derechos de los empleados 518 Desempeño y productividad del empleado 519 Desafíos de la administración de los recursos humanos 519 Resumen 521 Revisión de términos 522 Preguntas para verificación y análisis 522 Caso de estudio 18-1: Gerencia de recursos humanos en *Bicicletas Imperial* 523 Caso de estudio 18-2: Departamento de recursos humanos *Escuela Técnica Superior de Lomas del Bosque* 524 Referencias 525

## APÉNDICE 527

"Outsourcing": Asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización 529

Benchmarking en recursos humanos 535

Bibliografía 541

Higiene y seguridad en el trabajo 542

Antecedentes 542 Conceptos generales 543 Fomento de la seguridad 545 Higiene en el trabajo 546 Comisiones mixtas de higiene y seguridad 547

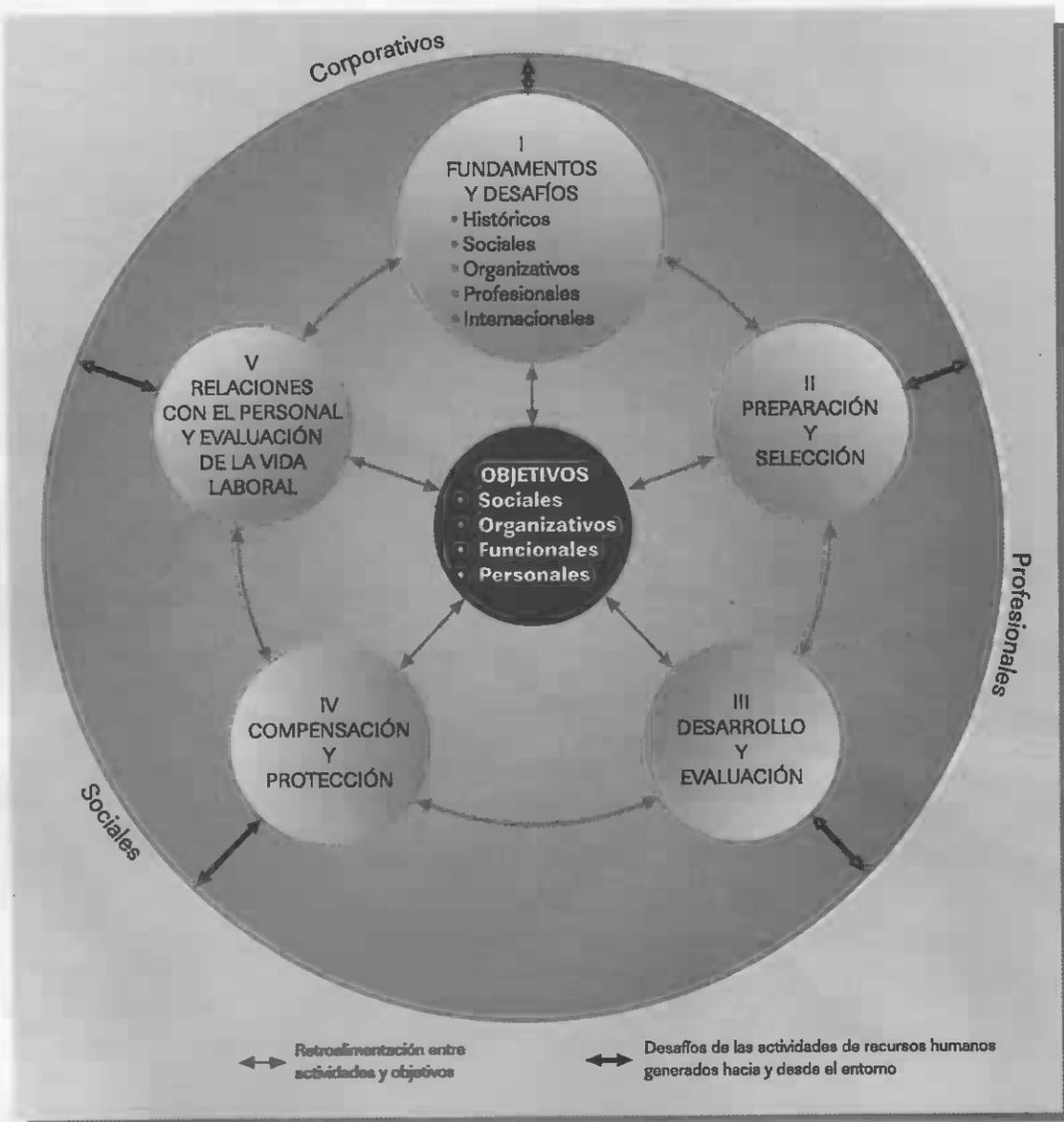
El Sistema de Ahorro para el Retiro en México (SAR) 548  
Antecedentes 548 Definiciones 549 Objetivos 549  
Funcionamiento 550 Aportaciones 551 Retiros 551  
Control del sistema de pensiones 552 Marco legal 553  
Beneficios 553

Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad 554  
Antecedentes 554 Líneas de acción 554 Consideraciones  
fiscales 556

GLOSARIO 559

ÍNDICE ANALÍTICO 577

1. Elementos esenciales de los recursos humanos
2. Desafíos del entorno
3. Desafíos internacionales



# FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS

**E**L OBJETIVO DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS ES AYUDAR A LAS PERSONAS y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

Los primeros tres capítulos de esta obra exploran estos desafíos y proporcionan la base sobre la que se apoya todo el trabajo posterior. El nivel de éxito de un administrador de recursos humanos depende de la manera en que enfrente estos retos y sepa vencerlos. El grado en que las organizaciones logren sus metas afecta a toda la sociedad, así como a todos sus integrantes.

# 1

## Elementos esenciales de los recursos humanos

*No existen respuestas sencillas para los problemas que la competencia plantea a los empleados y para el problema de la rápida adquisición de conocimientos y técnicas que las compañías necesitan actualmente para sobrevivir.*

BRIAN O'REILLY, "The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, p. 52.

*Nada es más importante en la administración de una organización que el apoyo de todos sus integrantes.*

ROBERT CRANDALL, "What I Learned in the Eighties", en *Forbes*, 8 de enero de 1990, p. 103.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

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

Mercado global

Como otras regiones del planeta, el mundo de habla hispana ha experimentado profundos cambios estructurales durante los últimos años. Hasta hace muy pocos años, la mayoría de los países de la región tenía economías nacionales hasta cierto punto independientes de la economía global. Incluso, algunos países ni siquiera tenían una economía genuinamente nacional y funcionaban a nivel de economías regionales. Esto es, los fenómenos que afectaban a un país no afectaban la economía del país vecino, o si la afectaban, su efecto era mínimo. Sin embargo, los avances tecnológicos y los complejos cambios sociales modificaron profundamente el *status quo* de nuestras economías. Prácticamente todas las empresas latinoamericanas que hasta hace poco existían en condiciones de disfrutar de un relativo (o total) monopolio en sus campos respectivos, ahora deben enfrentar la presencia de nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Las presiones económicas se intensifican en toda la región y las empresas latinoamericanas de hoy se ven obligadas a enfrentar los desafíos que conlleva la actividad de sus competidores de todo el planeta.

Organizaciones públicas  
y privadas

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



Tratado de Libre Comercio  
(TLC)

Los nuevos desafíos mundiales de la economía en general y de la administración de recursos humanos en particular pueden ilustrarse mediante los efectos que derivan de los convenios internacionales que muchos países han realizado en el curso del último decenio. Por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, que integra las economías de los tres países, obliga tanto a las corporaciones como al administrador de recursos humanos a revisar casi la totalidad de su estrategia operativa.

Economía global

Todas las áreas de la administración de los recursos humanos se ven afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos de la población, la administración de las prestaciones, etcétera, sufren profundos cambios. Las comunicaciones electrónicas llegan a las más remotas aldeas, en tanto que las bolsas de valores de Lima, Buenos Aires, México, São Paulo, Santiago y varias capitales más se encuentran estrechamente ligadas a los movimientos económicos globales. Técnicos extranjeros de todas las especialidades trabajan hoy en diversos países latinoamericanos, mientras que grupos crecientes de jóvenes latinoamericanos optan por residir y trabajar en Europa, Estados Unidos y Canadá, pero manteniendo vínculos y contactos con sus países de origen.

Recursos humanos  
y fenómenos económicos

Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas que antes se consideraban remotas tienden hoy, gracias a la creciente influencia de la economía global, a ejercer crecientes efectos económicos sobre las sociedades latinoamericanas. Por ejemplo, mal haría el administrador de

Japón

recursos humanos al ignorar los fenómenos económicos que afectan a un país como Japón, si el mercado de trabajo de ese país continúa experimentando fenómenos como la falta de oferta de empleos y la relativa declinación de los niveles de compensación de los empleados de sus corporaciones, pues los efectos invariablemente se reflejarán en América Latina, donde existen numerosas corporaciones que funcionan con base en inversiones japonesas.

Colombia



Durante una reunión de la junta directiva de la compañía minera *El Dorado*, que opera en diversas zonas de Colombia, un alto ejecutivo comentó las dificultades técnicas y políticas de Sudáfrica y Rusia. Con base en que varios indicadores anunciaban que el nivel de producción de oro de ambos países iba a descender y que el mercado mundial de metales se encuentra en alza, el ejecutivo recomendó estudiar la reapertura de varias minas de oro abandonadas años atrás por sus altos costos operativos. El presidente de la compañía de inmediato ordenó a los responsables de las diversas áreas que realizaran un estudio de factibilidad de la iniciativa en sus campos respectivos.

Dos meses después, el doctor Solórzano, gerente de personal de la empresa, informó a la junta directiva: "La posibilidad de reanudar nuestras operaciones en los campos auríferos de la Cordillera Central es excelente, pero requiere que tengamos en cuenta la disponibilidad de técnicos e ingenieros, así como de mano de obra poco calificada. La oferta de ingenieros de minas con experiencia en áreas como la Cordillera Central de Colombia es relativamente limitada en el país. Por ello recomiendo reclutar candidatos potenciales en todo el subcontinente sudamericano. Tanto Chile como Brasil tienen excelentes ingenieros en esta área y, de acuerdo con los niveles de empleo en ambos países, es posible que localicemos ingenieros con buena formación y experiencia de campo. Sudáfrica o Rusia, por supuesto, podrían proporcionar ingenieros de alto nivel técnico, pero las diferencias culturales serían tan considerables que no es recomendable buscarlos en esos mercados. Por lo que toca a técnicos especializados y a personal de mano de obra poco calificada, las zonas en las que consideramos la posibilidad de operar tienen una oferta adecuada de ese tipo de personal."

Diferencias culturales

El término "recursos humanos"

El término "recursos humanos" se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades."

Estrategias e innovaciones

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los recursos

humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

En los países en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. En el curso de los últimos años toda Latinoamérica ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una economía con reducidos sectores de gran modernidad y amplias capas de la población que no se han beneficiado con los cambios ocurridos en el mundo. En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano radicará en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.

Latinoamérica

Corea del Sur



Pocas naciones ejemplifican tan bien la importancia de administrar adecuadamente sus recursos humanos como Corea del Sur. En 1945, al terminar la Segunda Guerra Mundial, el país se encontraba semidestruido. El nivel de vida de los coreanos era abismalmente inferior al de cualquier país latinoamericano como Argentina, Chile o Venezuela. En 1951 estalló el conflicto que dividió el país en dos sectores y durante la guerra el nivel de vida de la población descendió todavía más. Los parámetros de la economía coreana tenían indicadores similares a los de algunas regiones africanas. La producción agrícola descendió al mínimo y sólo la frugalidad de los habitantes y las donaciones del extranjero permitieron que las nuevas generaciones sobrevivieran.

Corea carece de ríos de importancia, recursos minerales, tierras fértiles o climas benignos. Peor aún, los niveles de educación de la población eran deplorables. Sin embargo, a mediados de la década de 1950 el país puso en práctica una serie de reformas radicales y una drástica campaña educativa. A diez años de la feroz guerra librada en su territorio, Corea del Sur empezó a exportar excedentes de alimentos. En veinte años, sus consorcios conquistaban diversas posiciones en los mercados europeos y norteamericanos. En treinta años Corea ingresó definitivamente al selecto grupo de los países de considerable desarrollo industrial y tecnológico. En la actualidad, y pese a la considerable crisis financiera que ha afectado a muchas naciones asiáticas en el curso de los últimos años del decenio de 1990, el volumen de la economía de Corea del Sur es mayor que el de toda América Latina.

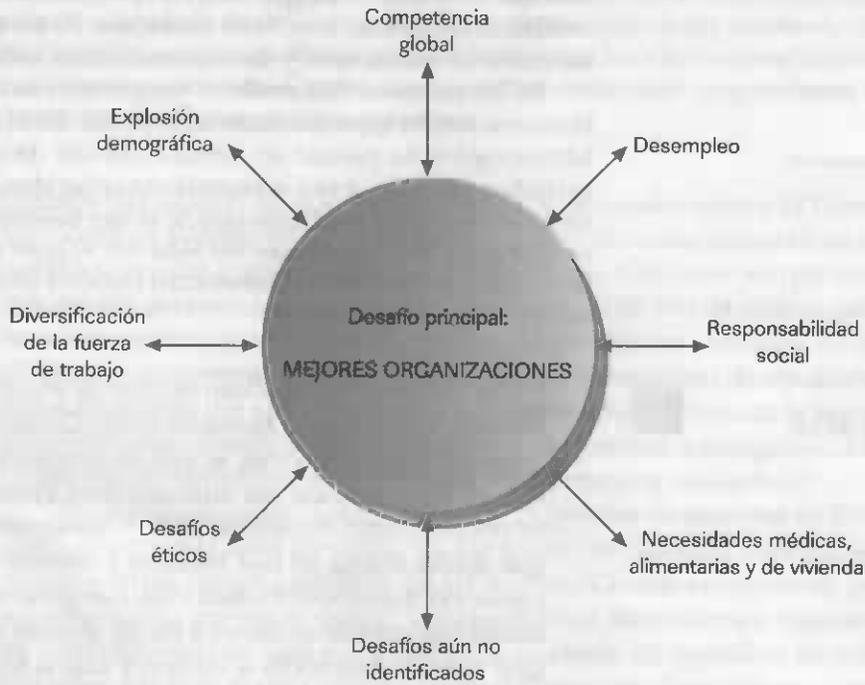
## ► El principal desafío

Desafíos en América Latina

Con toda probabilidad, durante el siglo XXI se incrementará la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Especialmente en América Latina nuestra sociedad enfrenta numerosos desafíos, que se ilustran en la figura 1-1. Nuestra responsabilidad común abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de la sociedad, detener la explosión demográfica, poner un alto al proceso de contaminación ambiental —que ha

Figura 1-1

## El principal desafío de las organizaciones



llegado a ser intolerable en las grandes urbes— y proporcionar empleos adecuados a los jóvenes que se integran a la economía de cada una de nuestras naciones. Es evidente que aunque muy nobles, los esfuerzos aislados de un individuo no serían suficientes para proporcionar soluciones efectivas. La única manera de enfrentar estos desafíos es crear organizaciones más eficientes y capaces para alcanzar tales resultados. *Por estas razones, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.*

Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto obtiene ventajas de ello. Por esta razón, es oportuno preguntar aquí: ¿cómo mejoran las organizaciones? Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de *productividad*.

Como ilustra la figura 1-2, la *productividad* es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. Mediante avances en la productividad los administradores pueden reducir costos, ahorrar recursos escasos y mejorar las utilidades. La existencia de mejores niveles de utilidad permite que una organización mejore sus niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones labo-

Como enfrentar los desafíos

Uso eficaz de los recursos humanos

Productividad

Fig

Contribución de humanos

Propósito

Departamento humanos

Figura 1-2

## La productividad definida como la relación entre insumos y productos

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTOS}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{BIENES Y SERVICIOS}}{\text{PERSONAL, CAPITAL, MATERIA PRIMA, ENERGÍA}}$$

Contribución de los recursos humanos

rales. El resultado puede ser una mejor calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán mejor motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de la vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

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

### Propósito de la administración de los recursos humanos

Propósito

*El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.*

Departamento de recursos humanos

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la

tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

Administración

## Objetivos de la administración de los recursos humanos

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura" de la organización. En cualquiera caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

Perú



Cuando Cecilia Santamaría empezó a trabajar en el departamento de personal de *Embotelladora Universal*, establecida en las afueras de la ciudad de Lima, la compañía le hizo entrega de una serie de documentos impresos en los cuales se explicaba la naturaleza de las actividades de la empresa y se especificaban sus objetivos generales. Gracias a su agudo sentido de la observación, Cecilia advirtió muy pronto que junto con los objetivos formales, explicados claramente en los documentos, la compañía de reciente formación tenía también el objetivo tácito de lograr una mejor penetración del mercado de bebidas gaseosas que las compañías de mayor antigüedad.

Objetivos de la administración de los recursos humanos

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

**Objetivos corporativos.** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

**Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

*Auditorías Contables, S.A.* tuvo durante cuatro años un departamento de personal compuesto por seis personas. El total de los empleados de la empresa durante ese periodo fue de alrededor de 290, lo que significa que la relación entre el departamento de recursos humanos y la empresa era de aproximadamente 50 empleados por cada integrante del departamento de personal, 50:1. En el curso de los dos últimos años *Auditorías Contables* creció considerablemente y en la actualidad tiene un total de 430 empleados, pero el departamento de personal sólo cuenta con siete. El gerente del departamento, el licenciado Álvarez Cardoso, solicitó una entrevista con la gerencia general porque está consciente de que para mantener el mismo nivel de servicios a que el personal de la empresa se habituó en el pasado es necesario incrementar el número de integrantes de su departamento.

**Objetivos sociales.** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

*Cromados Industriales*, ubicada en las afueras de la ciudad de Toluca, Estado de México, trabaja con sustancias químicas que producen una seria contaminación de las aguas circundantes. La compañía ha sido amonestada en varias ocasiones por las autoridades, y los vecinos han manifestado su inconformidad con la falta de cuidado de la empresa en la preservación del ambiente. La respuesta del gerente de *Cromados Industriales* fue ordenar un proyecto de reforestación en las áreas vecinas a la empresa. Aunque los nuevos árboles fueron muy apreciados por la comunidad, la acción no resolvió el problema a nivel ético o social. La imagen de la empresa no sólo ha decaído a causa de una drástica protesta de los vecinos del lugar, sino que además la compañía debe enfrentar considerables sanciones de las autoridades.

**Objetivos personales.** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Función del departamento de recursos humanos

### Actividades de administración de recursos humanos

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el

número adecuado de personas con las características necesarias. Como ilustra la figura 1-3, estas actividades corresponden a los objetivos de la administración de recursos humanos. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan una función de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.



El complejo industrial *Protón* se especializa en la producción de avanzados aparatos electrónicos. En el departamento de embarques de la empresa, sin embargo, se presentaban continuos problemas de tardanzas, ausentismo y renuncias frecuentes. El problema llegó a ser tan grave que el fabricante extranjero que antes dominaba el mercado empezó a superar a *Protón* en cuanto al despacho de productos terminados.

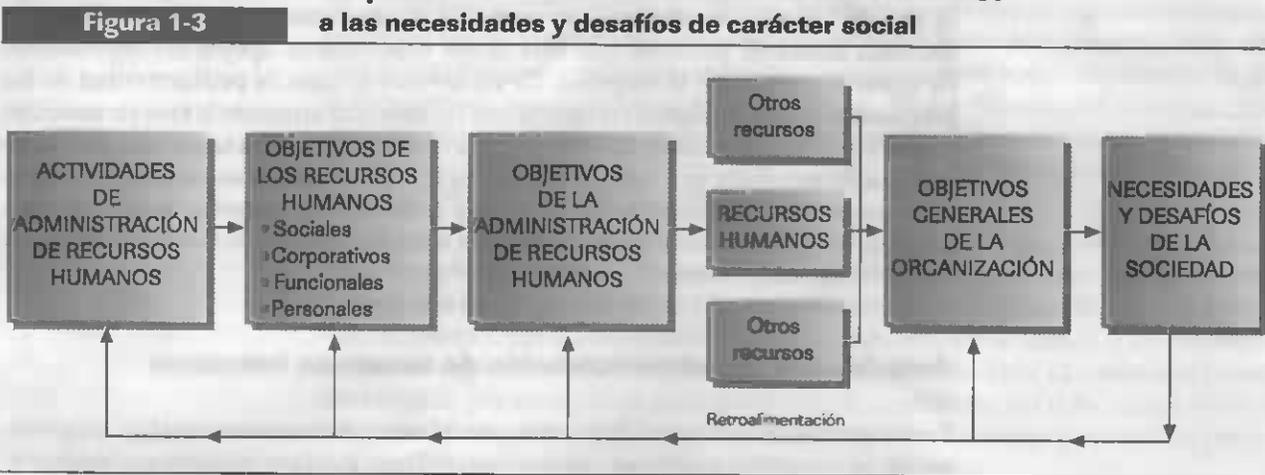
La gerencia general reaccionó contratando personal joven, de nivel académico (y compensación) cada vez más alto. El director de la compañía insistió en la política de contratar sólo a personas con formación universitaria, confiando en que de esa manera lograría reducir los problemas de embarques. “*Protón* es alta tecnología; en el pasado triunfamos gracias a nuestra alta tecnología, y lo que necesitamos es personal de alto nivel en esa área”, afirmó.

Para sorpresa del director, el licenciado Calderón, gerente del departamento de recursos humanos, expuso un punto de vista distinto en el curso de una reunión de ejecutivos: “En el área de embarques se realiza una labor fundamentalmente repetitiva. El proceso de embalar y sellar las cajas que contienen nuestros productos es monótono. Requiere alto nivel de fuerza muscular, así como destreza física. Al colocar en el puesto a un joven con ambiciones y alto nivel de inteligencia provocamos hastío y frustración casi instantáneos.”

Siendo realista, el director reconoció la importancia del comentario del licenciado Calderón y accedió a la contratación de personal no calificado, de

¿Personal calificado?

**Respuesta de la administración de recursos humanos a las necesidades y desafíos de carácter social**



mayor edad y con alto nivel de tolerancia a las labores de carácter poco variado del departamento de embarques. Más tarde, al recibir la confirmación de que las órdenes empezaban a salir con puntualidad, el director comentó: "Las aportaciones del licenciado Calderón nos permitieron recuperar nuestro margen competitivo. Su conocimiento técnico fue fundamental para la reorganización del departamento de embarques."

Fuerza de trabajo

Profesionales

Planeación

Necesidades, orientación y capacitación

Desempeño

Compensación

**Actividades fundamentales.** Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios que pueden cubrir las áreas que se describen en la figura 1-3.

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina *planeación de los recursos humanos*. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al *reclutamiento* para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de *selección de personal*. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su *orientación y capacitación* para que puedan desempeñarse con efectividad. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de *ubicación*, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal. Éstas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el *desarrollo* de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

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

Los empleados deben recibir una *compensación* en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan también un *importante* papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, los que tam-

bién recibe el nombre de *relaciones industriales*. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones *obrero-patronales*. Los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Relaciones obrero patronales

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite *retroalimentar* las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada una de sus actividades contribuye en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

Evaluación

En la figura 1-4 se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar objetivos de carácter corporativo, funcional y personal. Cuando una actividad no coadyuva al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella.

Actividad y objetivos

**Responsabilidad de las actividades de recursos humanos.** La responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o sencillamen-

Responsabilidades del gerente

**Actividades para lograr los objetivos de la administración de recursos humanos**

Figura 1-4

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS SOCIALES
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las obligaciones legales</li> <li>2. Proporcionar prestaciones</li> <li>3. Relaciones entre el sindicato y la empresa</li> </ol>
<b>OBJETIVOS FUNCIONALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación de los recursos humanos</li> <li>2. Relaciones con los empleados</li> <li>3. Selección</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Ubicación</li> <li>7. Retroalimentación</li> </ol>
<b>OBJETIVOS PERSONALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. Ubicación</li> <li>3. Retroalimentación</li> </ol>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Ubicación</li> <li>4. Compensación</li> <li>5. Retroalimentación</li> </ol>

te no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que se crea un departamento de recursos humanos dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de personal.

Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de recursos humanos constituye un obstáculo para la realización de sus demás actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario o a una nueva área del departamento de personal. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de *delegación de funciones*. La delegación de funciones no reduce la responsabilidad de un gerente, sencillamente le permite compartir su responsabilidad.

Delegar funciones



Rolando Cruz dirige el departamento de control de calidad en la compañía *Telares del Pacífico*. Su grupo de trabajo se componía de 28 personas, pero en la actualidad el personal llega ya a 46. Rolando verificaba antes las horas de entrada y salida de cada individuo, pero el tamaño del grupo y sus muchas ocupaciones lo llevaron a delegar el control del horario en la señorita Virginia Cárdenas.

Durante una visita de importantes funcionarios y accionistas a su departamento, realizada a la 1:15 de la tarde, un visitante notó que faltaban en sus puestos de trabajo varios empleados que habían prolongado indebidamente la hora destinada a tomar su alimento. Aunque Virginia se preparaba para dar una explicación, Rolando la interrumpió con gesto decidido y comentó: "Señor Pedrozzi, tiene usted razón al señalar que estos puestos de trabajo no deberían estar vacíos a esta hora. Mi responsabilidad es asegurarme de que esto no ocurra y le informaré con oportunidad las medidas que hemos tomado para asegurarnos de corregir la situación."

## ► Organización de un departamento de recursos humanos

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

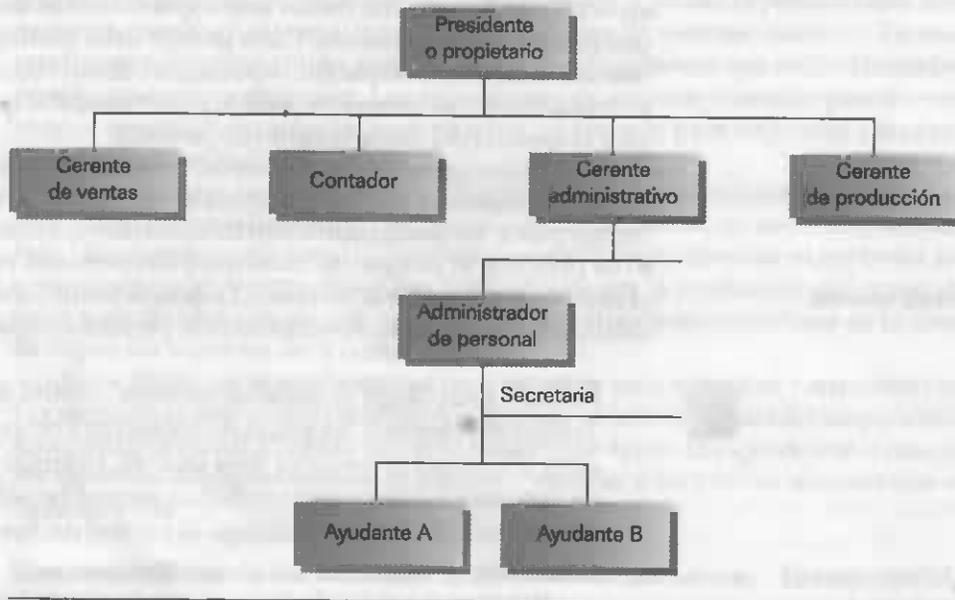
Honduras



En la compañía hondureña *Frutos Tropicales* los ingenieros agrónomos y los especialistas en empaques han sido durante años el "departamento de personal" de la empresa, junto con dos empleados de contabilidad. La creciente competencia de otras compañías centroamericanas llevó al gerente general a adquirir un costoso lote de equipo nuevo, que se espera mejorará la productividad de la empresa. Es evidente, sin embargo, que será necesario enseñar al personal a operar los nuevos equipos.

Figura 1-5

## El departamento de personal de una organización pequeña



Durante la reunión en que se discutió el tema se hizo evidente que ninguno de los actuales gerentes de la compañía tenía la flexibilidad o la disponibilidad de tiempo para proceder a esa función. *Frutos Tropicales* contrató a la licenciada María Helena de Balmori para que condujera el departamento de capacitación y al mismo tiempo absorbiera algunas funciones de nóminas y registros de los trabajadores. Gracias a la coordinación y apoyo de la licenciada Balmori y al hecho de haber delegado una parte de sus antiguas funciones, los gerentes de la empresa tienen ahora la posibilidad de dedicar una hora diaria a la capacitación del personal.

La figura 1-5 ilustra una forma común de ubicar el departamento de personal. Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades.

El departamento se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que debe satisfacer. La figura 1-6 ilustra esta creciente importancia; en ella, el gerente del departamento de personal reporta directamente al presidente de la compañía. Este incremento de la importancia del área de recursos humanos puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía o un título como "director de personal". A medida que la organización crece, los puestos del departamento de personal se especializan cada vez más. A menudo en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos subdeparta-

Capacitación

Departamento de personal

mentos, que proporcionan distintos servicios a la organización, como ocurre en los niveles II y III de la figura 1-6.

El tamaño de los distintos departamentos de personal varía mucho y en gran medida depende de las dimensiones de la organización a la que prestan su colaboración. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada 100 personas en la organización, relación que se expresa 1:100. A principios de la década de 1990 muchas empresas tenían una relación de 1:53, pero ahora es más común encontrar una relación de 1:75. En promedio, el presupuesto del departamento de personal equivale a 1 por ciento de los gastos operativos de la mayor parte de las compañías. Por regla general, los departamentos de personal han experimentado menos reducciones y mayor estabilidad en las economías de muchos países porque los presidentes de las grandes corporaciones han ido adquiriendo creciente conciencia respecto a su importancia.

Proporción de personal

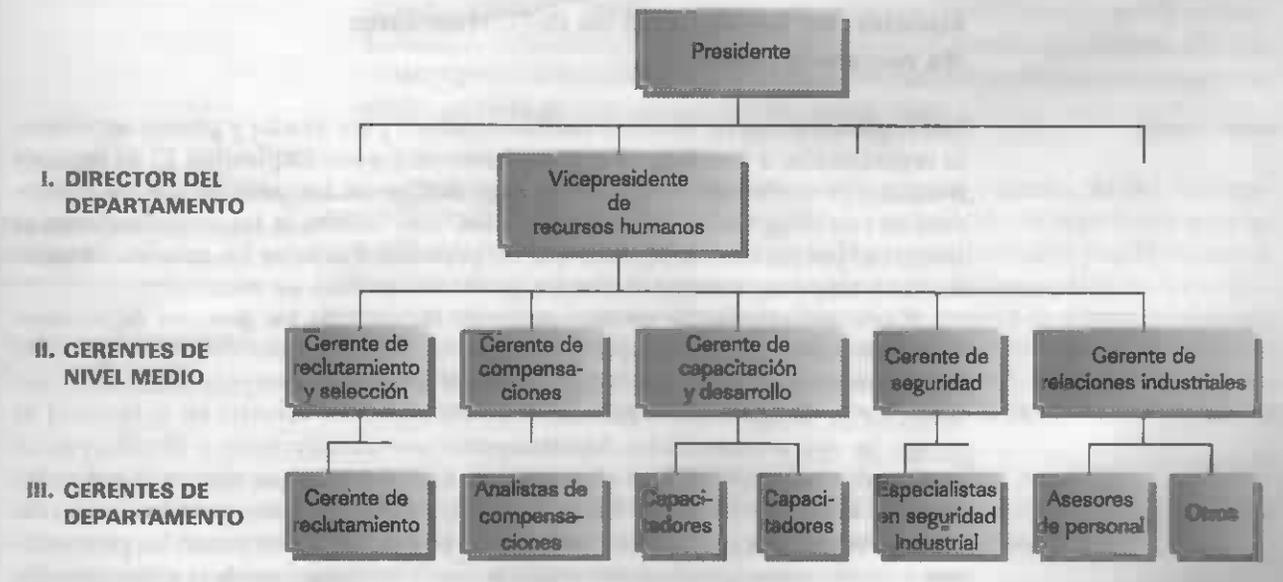
Reclutamiento

### Elementos del departamento de personal

Los subdepartamentos o secciones de un departamento de recursos humanos grande, como el que se ilustra en la figura 1-6, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca exclusivamente en la tarea de obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización y en lo tocante a selección y contratación. Otras secciones tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de recursos humanos. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de personal adquirir considerables conocimientos y destrezas en un área específica de acción.

### Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos de una organización grande

Figura 1-6



Organigrama

Las actividades de recursos humanos que no se especifican en el organigrama, se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las secciones sea responsable de aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo referente a compensación, a comunicación, a prestaciones, los aspectos de seguridad industrial, etcétera, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el sindicato.

Sindicato

### Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos

Funciones del departamento de recursos humanos

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

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

### Función de servicio de un departamento de recursos humanos

Función esencial

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

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

Autoridad corporativa de los gerentes

Autoridad lineal

Gerentes operativos

de recursos humanos. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a otros integrantes del equipo ejecutivo, quienes son los verdaderos responsables del desempeño de su personal.

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

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



La compañía *As de Oros*, fabricante de artículos de papelería escolar y de oficina establecida en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, recientemente contrató a dos analistas en computación, especialistas en la creación de páginas *web*, para que diseñaran una página *web* para promocionar en Internet los productos de la compañía. Con base en los niveles de compensación del mercado, recursos humanos recomendó una compensación de 150 000 pesos anuales para ambos. El gerente del área de cómputo, señor Genaro Roldán, rechazó la sugerencia porque en su opinión estos jóvenes recién graduados no debían ganar más que otros empleados de mayor antigüedad pero menor nivel de capacitación, y fijó su nivel de ingresos en 110 000 anuales. Seis meses después, ambos jóvenes presentaron su renuncia al puesto, uno de ellos para trabajar en una compañía que le hizo una oferta de 150 000. El programa de creación y mantenimiento de páginas *web* de la empresa se atrasó considerablemente. Roldán hizo un comentario cáustico sobre las personas que recursos humanos había seleccionado, pero la documentación demostró que se le había advertido con toda claridad del problema que enfrentaba al fijar un nivel de compensación demasiado bajo.

Cuando un gerente expresa un desacuerdo con las sugerencias del departamento de personal, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas están en desacuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, recursos humanos toma las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control y uniformidad, y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

Cuando el departamento de personal recibe autoridad funcional, su función deja de ser de asesoría y se convierte en autoridad operativa. Como en todas las organizaciones, las decisiones que pueda tomar siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

Autoridad corporativa  
y asesoría

Promocionar en Internet

Nivel de una compensación

Desacuerdo entre la gerencia  
del departamento  
de recursos humanos

Decisiones del departamento  
de recursos humanos

Responsabilidad dual

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

Retroalimentación

Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicios que proporciona a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan directamente con el jefe de personal los asuntos que los ocupan, quizás en reuniones que tienen lugar una o dos veces a la semana. En estos casos, el gerente recibe retroalimentación continua sobre las funciones que la organización espera que realice.

Personal especializado

En los departamentos de personal de grandes dimensiones los subordinados del gerente de personal manejan de modo directo la mayor parte de los asuntos. En estos casos los gerentes de personal tienen menos contacto con el personal en general y su labor diaria puede enfocarse más a la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. A su vez, las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hace más especializada. Cuando esto ocurre, se corre el peligro de que una o más de las secciones del departamento de personal pierda la perspectiva de lo que la organización espera de ella o sobre el tipo de autoridad que puede ejercer. El personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o es probable que considere que le corresponde una autoridad que no le ha sido otorgada. Cuando los profesionales de recursos humanos incurren en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto a la organización.

Asesoría y capacitación



Después de analizar cuidadosamente la situación que le presenta la renuncia de los jóvenes especialistas, el señor Roldán decidió cambiar su actitud y recurrir a la asesoría del departamento de personal de la empresa. Junto con el gerente de compensaciones, hizo una contraoferta a uno de los jóvenes, quien después de considerarla anunció que la aceptaría, siempre y cuando la empresa accediera también a darle apoyo económico adicional para continuar un curso de especialización. Esta vez el señor Roldán recurrió a la asesoría del departamento de capacitación y desarrollo, así como a una reunión de evaluación de la situación con el director de personal de la empresa.

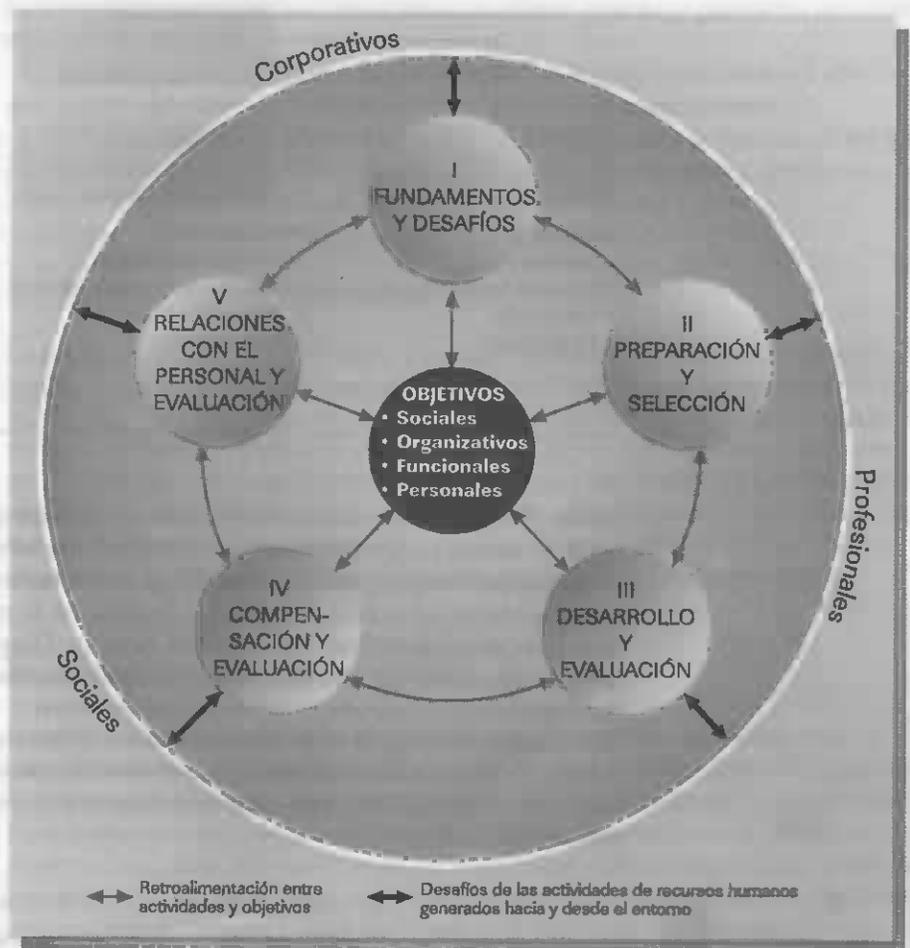
## ► Modelo para la administración de recursos humanos

Sistema

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un *sistema*. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por ejemplo, un cuerpo humano es un sistema compuesto por subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera. Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos. Como ilustra la figura 1-7, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

**Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen**

**Figura 1-7**



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

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera. Cada uno de los subsistemas influye en los demás y los especialistas deben mantener este dato presente. Posiblemente, la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es mediante la identificación de los subsistemas afectados por determinado proceso. La figura 1-8 proporciona un modelo visual simplificado para la aplicación de sistemas.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los recursos humanos en términos de requerir *insumos*, *transformarlos* y *convertirlos en pro-*

Relación entre funciones

Modelo de sistemas

Figura 1-8

### Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos



*ductos.* El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones fueron adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la retroalimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se obtuvo el éxito o se sufrió un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos de administración de los recursos humanos para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente. Para verificar si están logrando el éxito, continuamente obtienen retroalimentación.

Dante Cantieri, director de una compañía de construcción en Venezuela, logró un importante contrato para efectuar reparaciones en los puentes de la carretera Maracaibo-Valencia-Caracas. Desafortunadamente, cometió un serio error en sus estimaciones del personal que necesitaría y contrató 33% más de los trabajadores que requería.

Cuando advirtió el error, dos meses más tarde, ya había firmado contratos con el personal y se vio obligado a mantener una plantilla excesivamente grande de trabajadores durante siete meses. Calculó que el error le había costado 35% de las ganancias que esperaba obtener.

El gobierno venezolano anunció una nueva licitación para la carretera que une a Caracas con el Oriente del país. Pensando en términos de sistemas, el señor Cantieri determinó que el error original consistió en carecer de retroalimentación adecuada sobre necesidades de personal y procedió a tomar medidas correctivas que evitarán que contrate a un número excesivo de trabajadores.

La concepción de la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde

Estimaciones de personal

Fronteras del sistema

Sistema abierto

inicia el ambiente externo. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son *abiertos*. Un *sistema abierto* es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y por tanto son sistemas abiertos.

Asimismo, el departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque muchos elementos de la sociedad en general influyen sobre él.

El siguiente análisis de un modelo de sistemas explica la función de los principales subsistemas de la administración de recursos humanos y sirve como introducción a las cinco partes que integran el presente texto.

## I. Fundamentos y desafíos

Desafío básico

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

## II. Preparación y selección

Sistema de información

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

## III. Desarrollo y evaluación

Uso de la información

Una vez que son contratados, los nuevos empleados se orientan mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto pasan a ocupar sus puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Como resultado de estas actividades, muchos puestos pueden ocuparse mediante *promociones internas* y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una *fuerza de trabajo* más eficaz. Para evaluar el desempeño de los empleados se *llevan a cabo*

Evaluaciones periódicas

evaluaciones periódicas. Por medio de estas evaluaciones la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

#### IV. Compensación y protección

Compensación adecuada

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

Compensación y prestaciones

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

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

#### V. Relación con el personal y evaluación

Conservar una fuerza de trabajo efectiva

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

Como cualquier otro sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

### ► Administración reactiva y administración proactiva de recursos humanos

El empleo de una perspectiva de sistemas es muy útil, pero no es suficiente. En algunos casos, los gerentes operativos y los profesionales de la administración de

Administración reactiva

Administración proactiva

Anticipación de problemas

recursos humanos no pueden esperar a contar con retroalimentación para tomar decisiones. Esperar hasta que ocurra un problema y en ese momento reaccionar a él puede ser inapropiado y costoso. La administración *reactiva* de los recursos humanos ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal. La administración *proactiva* se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que aquéllos surjan.

Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adopta una perspectiva proactiva. Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para hacer que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresistas y dinámicos utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que la empresa va a enfrentar.



*Gamma*, compañía productora de relojes de pulso, se enteró del ingreso al mercado de la corporación *Nippon*, que cuenta con considerables recursos financieros. Junto con el ingeniero Carlos Gaviria, la licenciada Espronceda, directora del departamento de personal, dirigió un memorándum al director general de la empresa, señor León Sánchez, en el que solicita que se considere la posibilidad de capacitar de inmediato a varios trabajadores en el proceso de montaje de relojes.

El señor Sánchez expresó su sorpresa por la decisión. "Hasta donde es de mi conocimiento —comentó— no tenemos ninguna vacante en el área. ¿Por qué gastar recursos en esto?"

La licenciada Espronceda respondió: "Una de las condiciones que *Nippon* debió negociar para obtener sus licencias de operación fue comprometerse a contratar personal nacional. Si *Nippon* hace una oferta salarial a nuestros técnicos, es difícil que podamos superarla. Si se sigue el curso de acción que estamos sugiriendo vamos a tener recursos humanos disponibles en caso de que *Nippon* decida hacer ofertas a nuestro personal."

Competencia extranjera  
personal nacional

## ► Aspectos clave de la administración de recursos humanos

Variedad de enfoque  
de la administración  
de recursos humanos

A lo largo del presente capítulo se establecieron varios enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos. Cada uno de estos aspectos se analizará con mayor profundidad en el curso de esta obra. Estos aspectos fundamentales incluyen:

Eficiencia en la estrategia

■ *El enfoque estratégico.* La administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de personal no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

■ *Enfoque de los recursos humanos.* La administración de los recursos humanos es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y la dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendi-

das de la organización. Sólo una cuidadosa atención a las necesidades de los empleados permite a la organización crecer y prosperar.

■ *Enfoque administrativo.* La administración de los recursos humanos es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son una *responsabilidad dual* del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

■ *Enfoque de sistemas.* La administración de los recursos humanos forma parte de un sistema, que es la organización. Por ello las actividades del departamento de personal deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se interrelacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

■ *Enfoque proactivo.* Los administradores de los recursos humanos de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son exclusivamente reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades para realizar acciones positivas.

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

Responsabilidad dual

Efecto dominó

Anticipación de desafíos

## ► Resumen

Objetivo de la administración de recursos humanos

El desafío esencial que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de sus organizaciones tanto públicas como privadas. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones que las personas hacen a las organizaciones.

Cómo cumplir con los objetivos

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

Filosofía proac

► Revisi

► Preg

► Cas

Conflic

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

Filosofía proactiva

## ► Revisión de términos

Autoridad corporativa	Productividad
Autoridad operativa	Responsabilidad dual de la administración de recursos humanos
Delegación de funciones	Retroalimentación
Enfoque proactivo	Sistema
Enfoque reactivo	Sistema abierto
Objetivos de la administración de recursos humanos	

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de los recursos humanos?
2. ¿Qué relación existe entre las necesidades globales de la sociedad y la contribución que hace la administración de los recursos humanos?
3. ¿Por qué es deseable mejorar la productividad de las organizaciones?
4. ¿Qué utilidad práctica tiene el enfoque de sistemas?
5. ¿Cómo se distingue un estilo reactivo de uno proactivo? En su opinión, ¿cuál es mejor?, ¿por qué?
6. Desde el punto de vista del director de un departamento de personal de una compañía productora de automóviles, ¿cómo puede definirse su actividad en términos de un sistema? ¿Cuáles son sus insumos? ¿Cómo los transforma?

## ► Caso de estudio 1-1

### Conflicto interno en Metales Niquelados

*Metales Niquelados, S.A.* es una sobresaliente empresa del sector metalmeccánico. Varios contratos importantes le permitieron expandirse en el curso de los últimos dos años. Sin embargo, en el proceso, las relaciones entre el departamento de per-

sonal y el departamento de producción se hicieron un poco tirantes. Se convocó a una junta, en la que tuvo lugar el siguiente diálogo:

**Carlos Ríos, gerente de personal:** Para que las políticas de personal tengan verdadera vigencia es necesario que centralicemos en mi departamento las decisiones que afectan al personal. Si no lo hacemos así, los gerentes de cada área van a continuar tomando decisiones independientes respecto a varios asuntos. Cuando uno de nosotros se enferma, consulta al médico, no a un banquero o a un mecánico. De la misma manera, cuando se trata de establecer paquetes de prestaciones, porcentajes de aumentos salariales o políticas de vacaciones, es necesario que el experto de personal determine lo que haya que hacer.

**Julián Escamilla, gerente de producción:** No pongo en tela de juicio la función del departamento de personal. Por ejemplo, estoy completamente 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, pero si quiero que mi supervisor sea totalmente responsable por lo que ocurre en su área, a él le corresponde tomar las decisiones sobre aumentos. El supervisor, y no ustedes los de personal, es el que debe decidir cuándo contratar, promover, premiar, amonestar y separar a un empleado. Considero que ustedes deben concentrarse en el área legal para estar seguros de que siempre cumplimos las leyes, y en los aspectos administrativos que derivan de una decisión de mis supervisores. Por ejemplo, si decidimos incrementar el salario de un trabajador, ustedes deben limitarse a registrar el nuevo nivel de compensación en la nómina.

1. Si usted fuera el presidente de *Metales Niquelados*, ¿qué opinaría acerca de las diferencias entre estos dos ejecutivos? Si le pidieran a usted que resolviera la discusión, ¿qué les diría?
2. ¿Cómo conseguiría usted que los supervisores y los gerentes operativos llegaran a una situación más armónica con el departamento de personal? Describa al menos tres medidas que tomaría.

## ► Caso de estudio 1-2

### Congreso de profesionales jóvenes

En el curso de un congreso de estudiantes latinoamericanos la Asociación de Universitarios Latinos convocó a un foro abierto sobre el tema "Desarrollo regional". Durante el foro se invitó a los profesionales jóvenes a expresar sus opiniones y a explicar cuáles pueden ser sus aportaciones profesionales al desarrollo global de América Latina.

Los ingenieros civiles presentaron posibilidades para la electrificación de áreas rurales, así como para dotar de terminales de Internet a la administración de varias poblaciones remotas. Los economistas explicaron la manera en que la región puede lograr el acceso a capitales frescos y acelerar el proceso de exportación de tecnologías intermedias y avanzadas. Los médicos y los abogados llevaron a cabo similares exposiciones. Le corresponde a usted ahora hacer uso de la palabra (se le asignaron 12 minutos) para explicar las contribuciones de los profesionales de los recursos humanos en el campo del desarrollo regional.

1. Presente un documento de no menos de cinco páginas y no más de siete, detallando sus puntos de vista sobre la contribución que puede hacer el administrador de personal al desarrollo regional.
2. Incluya en su documento comentarios específicos sobre aspectos de la administración de recursos humanos que pueden mejorarse en su país.
3. En la sesión de preguntas y respuestas, al final de su exposición, le plantean las siguientes preguntas. ¿Qué respuesta les daría usted?

a) "El desarrollo sólo se logra mediante la puesta en práctica de tecnología apropiada a nuestras circunstancias", comenta un ingeniero. "Para ello, necesitamos científicos, investigadores y técnicos propios. ¿Qué relación hay entre la administración de los recursos humanos y la obtención de especialistas en estas áreas?"

b) Un economista manifiesta escepticismo respecto a su intervención. En su opinión los recursos humanos siempre son esencialmente pasivos; lo único que para él cuenta es el acceso a capitales frescos y nuevos mercados de crédito. "Sin recursos financieros, nada es posible. Con recursos financieros, todo es posible." ¿Cómo respondería usted a ese comentario?

## ► Referencias

- Barbara Whitake Shimko, "All Managers Are HR Managers", en *HRMagazine*, enero de 1990, pp. 67-70.
- Brian O'Reilly, "The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, p. 52.
- Bureau of National Affairs, "ASPA-BNA Survey Núm. 53: Personnel Activities, Budgets, and Staffs: 1988-1989", Washington, D.C., 22 de junio de 1989, p. 1.
- Dave Stier, "More Use of Human Resource Titles", en *Resource*, octubre de 1989, p. 2.
- Dennis J. Kravetz, *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Practices for Bottom-Line Success*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- "Hewlett-Packard's Core Values Drive HR Strategy", en *Personnel Journal*, diciembre de 1993, p. 38.
- Ilan Meshoulam y Lloyd Baird, "Proactive Human Resource Management", en *Human Resource Management*, invierno de 1987, pp. 483-502.
- John Byrne, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, p. 63.
- John Hoerr, "Human Resources Managers Aren't Corporate Nobodies Anymore", en *Business Week*, 2 de diciembre de 1985, p. 58.
- John M. Abowd, George T. Milkovich y John M. Hannon, "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", en *Industrial and Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 203S-237S.
- Laura M. Herren, "The New Game of HR: Playing to Win", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 19-22.
- Paul Michael Swiercz y Barbara A. Spencer, "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp.

35-46. Véase también George W. Bohlander y Angelo J. Kinicki, "Where Personnel and Productivity Meet", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 122-130.

"Personnel People", en *The New York Times*, 11 de mayo de 1986, sec. 3, p. 1.

Robert Crandall (presidente de American Airlines), citado por Ruth Simon y Graham Button en "What I Learned in the Eighties", en *Forbes*, 8 de enero de 1990, p. 103.

Robert Granford Wright, "Managing Management Resources through Corporate Constitutionalism", en *Human Resource Management*, verano de 1973, p. 15.

Robert Wright, *Systems Thinking: A Guide to Managing in a Changing Environment*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan, 1989. Para un comentario adicional de la teoría de sistemas, véase también Daniel L. Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, Nueva York, 1966, pp. 14-29.

Thomas A. Stewart, "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.

William B. Werther, Jr., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minesota, 1986, pp. 3-5. Véase también Thomas A. Stewart, "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, pp. 54-57.

William E. Fulmer, "Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 1-11. Véase también Cynthia A. Lengnick-Hall y Mark L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, 1988, pp. 454-470; y Randall S. Schuler, "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Need of the Business", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 18-32.

# 2

## Desafíos del entorno

*En nuestra opinión, ninguna compañía puede prosperar si carece de un punto de vista bien articulado sobre los desafíos y oportunidades que ofrece el futuro.*

GARY HAMEL y C. K. PRAHALAD, "Seeing the Future First", en *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, p. 64.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** los aspectos sobresalientes en la evolución de los departamentos de recursos humanos.
2. **DEFINIR** los desafíos externos que modifican la calidad de la fuerza de trabajo en la actualidad.
3. **EXPLICAR** el papel del gerente y del departamento de recursos humanos en un entorno cultural diverso.
4. **IDENTIFICAR** los desafíos internos que enfrenta la organización en el área de la administración de los recursos humanos.
5. **DESCRIBIR** la manera en que la profesionalización de la administración de personal caracteriza a los modernos departamentos de personal.
6. **EXPLICAR** la relación que existe entre estrategia corporativa y las prácticas y políticas de administración de los recursos humanos.

Las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen sistemas abiertos, influidos por el ambiente o entorno en que operan, según se analizó en el capítulo 1. Para que los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan.

Características del entorno



Con raíces que se remontan a los últimos días de la Colonia española en México, la empresa *Casa Argentina, S.A.* se especializa en la venta de objetos de plata. La compañía operó durante generaciones en una sólida casona de la población de Taxco, Guerrero. Desde hace incontables años, los turistas encuentran aquí una invariable y predecible oferta de objetos de plata de excelente calidad, como anillos, brazaletes, collares y jarras artísticas.

Nueva competencia en el mercado

*Casa Argentina* ve con inquietud la aparición en el mercado de objetos de plata, alpaca y estaño procedentes de países como Perú, Ecuador y Bolivia. En respuesta, puso en marcha un programa de recursos humanos dinámico y variado. Uno de sus primeros objetivos fue el cambio de las políticas y normas de personal, que no habían variado en muchos años. Por ejemplo, la capacitación siempre se llevaba a cabo dentro de la misma empresa. Los artesanos plateros de experiencia enseñaban sus secretos a los más jóvenes para producir exactamente las mismas piezas de siempre. Ahora la empresa envió a dos jóvenes a California para que se especialicen en el diseño de objetos de plata que habrían sido anatema hace sólo cinco años. Un notable diseñador alemán que vive en Taxco accedió a dictar varios cursos de manejo de metales. Se llevaron a cabo mesas redondas de discusión sobre nuevos mercados y nuevas estrategias, incluso se contempló la exportación de figurillas orientales al Lejano Oriente; de hecho, cierto porcentaje de los Budas de plata que se venden en las calles de Taipei, Taiwán y Seúl, en Corea del Sur, se fabrican en *Casa Argentina*, que contrató a un inmigrante chino como asesor permanente de la compañía.

Entorno cambiante

La empresa pasó de ser una institución tradicional a una corporación moderna, gracias en buena medida al entusiasmo y al profesionalismo que el departamento de personal inyecta al personal.

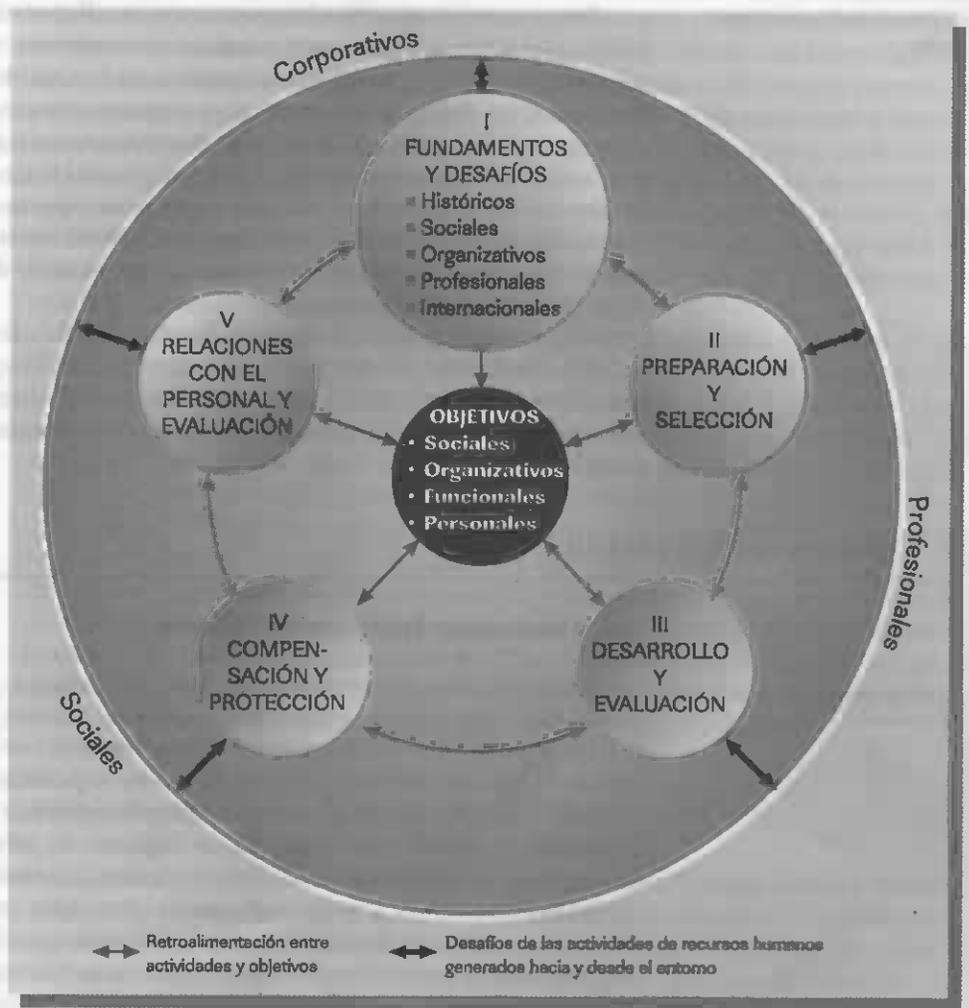
Después de estudiar a fondo el entorno cambiante en el que opera, *Casa Argentina* logró responder de manera proactiva a sus desafíos. La compañía tomó conciencia de que los cambios que ocurrieron en su entorno la obligaban a una modernización radical y que debía adaptar sus estrategias comerciales y de recursos humanos a las nuevas condiciones. Gracias a esta adaptación *Casa Argentina* logra cumplir, al menos de manera parcial, los objetivos de carácter estratégico, corporativo, departamental, social e individual, que se expusieron en el capítulo 1.

Comprender los desafíos del entorno

Los gerentes operativos y los departamentos de personal de cualquier compañía no podrán alcanzar los objetivos que determina la figura 2-1 si no logran comprender a fondo los desafíos que postula su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, dos de los principales desafíos del entorno son la administración de recursos humanos a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.

**Modelo de un sistema de administración de recursos humanos y los principales desafíos de su entorno**

**Figura 2-1**



En los umbrales del siglo XXI la administración de los recursos humanos y la estrategia corporativa de muchas empresas modernas se están viendo profundamente influidas por la presión competitiva de otras entidades similares a ellas. Cada vez más, las compañías esperan que sus dirigentes clave tengan experiencia internacional.

Los gerentes operativos y los profesionales de recursos humanos deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global efectuando una contribución significativa a las estrategias de sus organizaciones. Por ejemplo, muchas corporaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos en la fuerza de personal. Las leyes de cada país

Desafíos internacionales

Desafío de las disposiciones legales

pueden determinar niveles específicos de flexibilidad en este campo, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

Otra fuente de desafíos la constituyen las disposiciones legales de cada país. Mediante las leyes y normas que estima convenientes, cada nación determina los requisitos que debe cumplir una empresa en lo tocante a sus recursos humanos. Casi todos los países latinoamericanos experimentaron considerables cambios en algunas leyes laborales. El trabajo de ciudadanos extranjeros en el país, por ejemplo, sufrió cambios considerables, pero en general la tendencia se dirige a permitir su presencia y actividad cuando se juzga que sus aportaciones son positivas para la economía del país. Otros aspectos legales de la administración de los recursos humanos se relacionan con la compensación, las normas de salud y seguridad, y las negociaciones obrero-patronales.

El presente capítulo se centra en los desafíos de carácter histórico, social y general que enfrentan los departamentos de personal. Después de considerar los fundamentos históricos de la administración de los recursos humanos, el capítulo considera algunos de los desafíos que se originan en elementos externos a la organización.

## ► Elementos históricos

### Antecedentes latinoamericanos

Desafíos latinoamericanos en la historia

Las personalidades de dirigentes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán, Cuauhtémoc y muchos otros ilustres latinoamericanos guardan entre sí muchas diferencias, pero muestran también un factor común. Aunque vivieron en épocas distintas y en regiones muy separadas unas de otras, todos ellos tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de seres humanos. En la paz y en la guerra, en regiones de selvas impenetrables, de frías cumbres de nieves eternas, o de llanos y sabanas infinitas, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon. Llevados en ocasiones por sus conocimientos instintivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época, cada uno de ellos logró dejar en la historia de sus países respectivos una profunda y vigorosa marca personal.

Aun antes de la conquista española y portuguesa varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca contaban con sistemas de correos relativamente eficientes antes del contacto con los europeos. Los aztecas, por ejemplo, poseían un sistema de postas (mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino), mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir diariamente pescado fresco del Golfo de México, aunque él residía a unos 500 kilómetros de la costa marina. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de suministrar agua y alimentos a cada mensajero. En caso de ser necesario, cada uno de los correos contaba con protección militar. Suministrar calzado adecuado a cada hombre era también un aspecto que resultaba imperioso resolver para que el servicio funcionara con eficacia.

Modificaciones del entorno latinoamericano

La etapa colonial de la América Latina trajo consigo un profundo cambio en la mentalidad imperante que en lo económico se enfocó primordialmente a obtener beneficios para la metrópoli. Es interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras que se establecieron durante la Colonia. Los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; de Guanajuato y Zacatecas, en México, o de Chile, Colombia y varios países más requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en regiones áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaban el agua y los alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores porque se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Administración en la Colonia

Durante la época de la Colonia el tráfico marítimo de América Latina con España fue muy considerable. El personal de los barcos que cruzaban el Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día. La administración colonial pronto requirió que los barcos cubrieran de manera más o menos regular distancias muy considerables; las tripulaciones de los barcos que surcaban las aguas del puerto novohispano de Acapulco hasta la lejana Manila, Filipinas, o de La Habana hasta Buenos Aires, estaban regidas por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de estas vastas regiones entre sí. Subrayemos que aunque las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen especialmente injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas.

## La Revolución Industrial

La Revolución Industrial, cambio en el entorno

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa, y en menor grado en las sociedades francesa y alemana, dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial.

La Revolución Industrial, los recursos humanos

Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. El perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno hicieron necesario contar con instalaciones de creciente nivel de complejidad. Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad. La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

Aunque con algunas diferencias de grado e intensidad, en general América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada país. En el área de la administración de los recursos humanos, como en tantas otras, América

Latina ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias.

A fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los "departamentos de bienestar" que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

### La administración científica y las necesidades humanas

A principios del siglo XX, conforme los "departamentos de bienestar" se extendían, investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas. A principios del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes.

Como todo conflicto armado, la Primera Guerra Mundial significó un desastre sin precedentes en muchas áreas, pero de manera paradójica contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de personal en los países participantes, sobre todo en lo que se refiere a selección de personal.

Hasta fines del siglo XIX muchos países mantenían el primitivo sistema de la "leva" para obtener soldados que integraran sus ejércitos. En ocasiones las autoridades militares sencillamente cerraban las calles centrales de una población y procedían a enlistar a todos los hombres que a juicio de un oficial podían portar armas. Esta técnica de selección producía un inmenso malestar social, pero tenía también el efecto de que las tropas reclutadas de esa manera tenían mínima efectividad militar. Para conferirle racionalidad y efectividad al proceso de reclutamiento, los distintos contendientes se vieron obligados a efectuar estudios demográficos de la población que realmente podía portar armas. En el proceso se crearon varios de los primeros métodos

"Departamento de bienestar", un antecedente

Frederick Taylor, padre de la administración científica

El entorno de un taller ensamblado

División y capacitación de la labor humana



Selección de personal en un entorno bélico

Reclutamiento (examen médico y psicológico)

La Depresión en un entorno de

Conductismo de los emp

Credibilidad y sociales

Relaciones

Sistema de

modernos para la administración de exámenes médicos y psicológicos a poblaciones de grandes dimensiones. La superioridad de las tropas capaces de leer y escribir, con buen nivel de salud y adecuado entrenamiento, quedó demostrada en los campos de batalla. Un reducido grupo de combatientes podía dominar sin mayor esfuerzo a las masas mal disciplinadas reclutadas mediante el sistema de la leva. Los integrantes de la población que no reunían las características necesarias para el combate se destinaron a las fábricas de armamento y por primera vez grupos muy grandes de mujeres se integraron a la actividad de estas industrias.

## El siglo xx

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

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

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

La Segunda Guerra Mundial obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que debe describirse como frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años porque se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación modernas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las máqui-

La Depresión del 29,  
un entorno del siglo xx

Conductismo y necesidades  
de los empleados

Credibilidad y necesidades  
sociales

"Relaciones industriales"

Elementos básicos del diseño  
de descripción de puestos

nas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

### Historia reciente

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. En las sociedades tradicionales la mujer se limitaba a las labores del campo y del hogar, y en la mayoría de los casos dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y labores como la costura, la preparación de los alimentos y la atención a los ancianos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y extensión de la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región también es de mucha trascendencia. A principios de la década de 1950 prácticamente todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera. En los umbrales del siglo XXI, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. La tecnología empleada para la comunicación escrita, por ejemplo, ilustra este proceso. La máquina de escribir mecánica reemplazó gradualmente a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la máquina mecánica, sólo para verse sustituida por la computadora personal o de sistema central a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo XXI, el correo electrónico y la Internet desplazarán por completo las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continúa en aceleración.

Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.

En el sector del transporte aéreo mexicano, los vuelos a poblaciones y playas más o menos remotas se consideraban "territorio natural" de las líneas aéreas nacionales. En los vuelos a poblaciones del interior de estados como Durango o Campeche, por ejemplo, la costumbre limitó mucho la calidad y cantidad de alimentos y bebidas que se servían a los pasajeros, así como otros servicios. Los gerentes de compañías de aviación se limitaban a vigilar periódicamente que las tarifas de la empresa mantuvieran una relación competitiva con el transporte terrestre. Sus pasajeros eran sobre todo personas que vivían en el área y que se veían obligadas a utilizar sus servicios.

El reciente auge en el llamado "turismo de aventura" condujo a que un nuevo tipo de viajero empezara a utilizar los servicios aéreos tradicionales: personas jóvenes de ciudades como México, Guadalajara y Monterrey, o de ciudades extranjeras. Los sondeos y estudios indican que este sector del mercado desea volar sin abandonar las comodidades de los vuelos al exterior. Se trata de personas con la posibilidad y los medios económicos de

La mujer entra al entorno

Cambio del entorno latinoamericano

La informática en el entorno

Entorno y costumbres

optar por volar al interior del país, o de explorar otras regiones cercanas, como el interior de Guatemala o Belice.

Ronaldo Buendía, gerente de vuelos nacionales, inició la labor de mejorar la infraestructura de los vuelos a zonas remotas de interés turístico. Mejoró la calidad de los asientos en los aviones, dedicó sumas considerables al aspecto de las salas de espera de la compañía e incluso instaló un nuevo sistema de monitores electrónicos para orientación de los pasajeros. Los alimentos que se sirven ahora en cada vuelo son de mejor calidad que en el pasado. Buendía efectuó cambios en prácticamente todos los aspectos de la compañía, excepto uno: descuidó los recursos humanos.

Una compañía aérea extranjera, *Pegaso Limited*, decidió competir en el sector de "turismo de aventura". En declaraciones emitidas a la prensa nacional, Buendía comentó con confianza que su empresa de aviación se encuentra sólidamente preparada para competir. Para su sorpresa y preocupación, un mes y medio después *Pegaso Limited* ofreció contratos atractivos al personal clave de la compañía, que incluye tanto a los pilotos como al personal de tierra que se encarga de aspectos como el mantenimiento de los aviones y la administración de los vuelos. Buendía comprendió que su compañía no podrá competir si no lleva a cabo reformas urgentes en su política de personal.

## ► Desafíos externos

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen sobre el departamento de personal. Por ejemplo, después de que se desarrolló el principio del transistor en la industria electrónica, la administración de muchas empresas del área se vieron obligadas a crear grandes centros de investigación y aplicación de nuevas tecnologías. La aparición del transistor obligó a formular una nueva estrategia corporativa. La fuerza de trabajo de muchas de estas empresas pasó de ser un modesto equipo de trabajadores a constituir una colosal corporación moderna. En Japón, Estados Unidos, Alemania y diversos países asiáticos, las compañías del área tuvieron que reclutar, seleccionar, orientar, capacitar y compensar a literalmente miles de personas.

Los cambios en el ambiente externo a la empresa, como ilustra el ejemplo de la industria electrónica, determinan el tipo de personas que aquella necesita, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la administración de recursos humanos es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

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

Estudio del entorno exterior

Investigación, un elemento clave en el entorno

Responder a los cambios

Estudio del entorno

Figura 2-2

**Pasos para enfrentar los desafíos externos**

1. *Permanente estudio del entorno.* Los especialistas de personal deben mantenerse informados de las posibles fuentes de cambio mediante su afiliación a asociaciones profesionales, su asistencia a seminarios y conferencias, y la lectura frecuente de materiales especializadas en aspectos de importancia en su área específica de interés.
2. *Evaluación del efecto del cambio.* Conforme adquieren información, los profesionales de la administración de personal se formulan con frecuencia la pregunta: ¿Qué efecto tiene esta información sobre mi organización? El trabajo del especialista de esta área consiste en evaluar la relevancia a futuro de los fenómenos que hoy se empiezan a experimentar.
3. *Adopción de medidas proactivas.* Tras evaluar los cambios se desarrollan estrategias específicas que contribuyan a que la organización alcance sus metas.
4. *Obtención de retroalimentación y análisis de los datos.* Los resultados de las actividades proactivas de la administración de personal se evalúan para determinar si los resultados deseados están lográndose de manera efectiva.

**Desafío: diversidad de la fuerza de trabajo**

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En el campo del trabajo, la mujer se relegaba a las funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias dirigiendo departamentos grandes de compañías importantes. En cualquier capital del mundo de habla española, como Madrid, Guatemala, Santiago o La Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos casi se podían contar con los dedos de una mano.

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

Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de nuestros países es el nivel creciente de inmigración interna y externa que experimentan nuestras sociedades. La inmigración interna ocurre cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, dentro de su propio país.

Por ejemplo, muchas personas originarias del departamento colombiano del Chocó emigraron en años recientes a ciudades como Medellín y Bogotá. La emigración externa se lleva a cabo cuando la persona se establece en un país distinto al de su nacimiento. Una ilustración de esta situación es la emigración de muchos peruanos que se establecieron en países como Venezuela y Argentina.

De acuerdo con los datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y "natural". Cuando la fuerza de trabajo es hasta cierto punto hetero-

La mujer en el entorno directivo

Legislación de compensaciones

Inmigración interna



Fuerza de trabajo homogénea

génea se corre el riesgo de que un sector importante del personal no se identifique psicológicamente con la empresa, por “encontrarse sólo de paso” en ella.



La industria del carbón se ha tecnificado mucho en el curso de los últimos años, pero todavía requiere un uso más o menos intensivo de personas que trabajen directamente en la extracción de esta materia. En la población colombiana de Amagá se ha explotado el carbón de los yacimientos locales durante muchos años. La composición de su fuerza de trabajo ha variado de manera considerable. A mediados del siglo xx prácticamente todos los trabajadores eran hombres de origen campesino, nacidos en las inmediaciones de Amagá, por lo que sus costumbres, su dieta, su manera de vestir y sus expectativas eran relativamente homogéneas. Un sondeo realizado en 1999 reveló que sólo 46% del personal actual procede de las inmediaciones de Amagá. La fuerza de trabajo de las minas ahora incluye a hombres y mujeres que provienen de todas las regiones del país e incluso de algunas zonas ecuatorianas.

### Desafío: nuevos factores demográficos

Como cualquier grupo humano, la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución y cambio. Toda población experimenta cambios —positivos o negativos— en su nivel de educación, edad, salud, ingresos económicos, etcétera. En la mayoría de los casos el sentido que toman estos cambios puede determinarse porque tienden a ocurrir con cierta lentitud. Asimismo, con frecuencia es posible medirlos con precisión. En general, los cambios demográficos que experimenta la población del mundo de habla hispana son positivos, porque el nivel de bienestar de la mayor parte de las personas tiende a mejorar, pese a las muchas dificultades y reveses que el individuo común cree percibir. Entre los cambios demográficos prominentes se cuentan los siguientes:



1. *Reducción progresiva del índice de natalidad.* El promedio de partos por mujer ha descendido en todas las naciones de la zona por diversas razones. La mujer latinoamericana del siglo XXI tiende a tener menos niños y a iniciar la formación de su familia a una edad más avanzada que en el pasado.
2. *Incremento acelerado del nivel educativo.* El analfabetismo, funcional o absoluto, caracterizaba a grandes grupos de la población hasta hace pocos años. Muchas personas se consideraban relativamente “inmunes” a la situación, porque las economías de base agrícola permitían obtener empleos aún si se carecía de la más elemental formación. Gracias a los esfuerzos educativos, el porcentaje de analfabetismo entre los latinoamericanos se reduce cada vez más, en tanto se incrementa el porcentaje de las personas que logran el acceso a la educación superior.
3. *Mejora en las expectativas de vida e indicadores generales de salud.* A principios del siglo XXI, el número de personas que pueden aspirar a celebrar su septuagesimo aniversario es casi siete veces superior al número

correspondiente a principios del XX. Diversas enfermedades contagiosas se han ido haciendo cada vez más raras gracias a las mejoras en la dieta, los hábitos higiénicos y los servicios de salud que recibe la población. América Latina, considerada predominantemente "joven" a mediados del siglo pasado, hoy se acerca más a una edad "adulta". La población de algunas regiones, como el Cono Sur, ya muestra promedios de edad similares a los de Europa Occidental o Japón, donde el número de personas ancianas es bastante elevado.

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



Las autoridades contrataron los servicios de *Perforaciones Subterráneas* para llevar a cabo las excavaciones iniciales de la construcción de un tren subterráneo en la ciudad de Guadalajara. El proyecto es a largo plazo; su duración será de once años. El encargado de los recursos generales del proyecto, el ingeniero Luis Soto, debe efectuar un estimado de las necesidades de agua, materiales, herramientas, etcétera, para completar el magno proyecto. En lo que concierne a recursos humanos el ingeniero Soto considera que va a necesitar mantener una fuerza de trabajo constante de 6 000 obreros no calificados a lo largo de los años que durará la obra y que el tipo de persona que constituirá el grueso de la fuerza de trabajo (hombres jóvenes con conocimientos elementales de albañilería, dispuestos a trabajar por el salario mínimo) se encontrará sin mayores dificultades en la región. Cuando el licenciado Zamudio, director de personal de la empresa, revisó los datos, presentó a la dirección un estudio de varios aspectos demográficos. El tipo de obrero que Soto requiere para la obra —el llamado "obrero de pico y pala"— está desapareciendo del mercado y de hecho será arriesgado contar con su participación, porque los jóvenes de la región, incluso los no calificados, están emigrando en números crecientes para encontrar empleos mejor remunerados en otras ciudades, al paso que descenden cada vez más los niveles de crecimiento demográfico de la región.

Gracias a los planteamientos del licenciado Zamudio, *Perforaciones Subterráneas* modificó profundamente su estrategia de trabajo. El plan original contemplaba el empleo masivo de personal no calificado porque se esperaba lograr ahorros fundamentales de esa manera. El plan que finalmente se adoptó incluye el empleo de un sector de mano de obra muy calificada, la utilización de herramientas avanzadas y la introducción de diversos programas de capacitación en el manejo de equipos como perforadoras de alta precisión.

También en el área demográfica, el profesional de la administración de recursos humanos de una empresa necesita tener en cuenta un fenómeno relativamente reciente en la América Latina: la migración internacional. La evolución de la economía de los países avanzados condujo a prácticamente todas las naciones del llamado Primer Mundo a aceptar (en ocasiones de manera renuente) a números muy

Un estudio demográfico de la fuerza laboral

Migración internacional de la fuerza laboral

Dificultades económicas del entorno

Contracción del

Sistema cultural

altos de emigrantes procedentes del mundo en desarrollo. Países como Estados Unidos y Canadá tienen una larga tradición en este campo, pero otros, como Japón y Corea, muestran cierta renuencia a aceptar el fenómeno. Fuerzas económicas similares a las que llevaron a que Alemania aceptara grandes grupos de obreros de origen turco y español, o a que Estados Unidos recibiera a muchos obreros mexicanos y puertorriqueños, en la actualidad están haciendo que países latinoamericanos abran las puertas a inmigrantes de países vecinos, que con frecuencia ofrecen su trabajo y sus conocimientos en condiciones ventajosas.

### Desafío: cambios económicos

Dificultades económicas, parte del entorno

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero un hecho innegable es que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías —y el personal que las integra— se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.



Cuando se fundó, a mediados de 1985, la agencia de viajes *Mundo Dorado*, con sede en Santiago de Chile y sucursales en Buenos Aires y Montevideo, estableció como su mercado el sector de mayores recursos, que cuenta con dinero suficiente para pagar excursiones de placer a destinos como Europa y el Lejano Oriente en cruceros de gran lujo, hoteles de primera categoría y espectáculos famosos.

Contracción del mercado

La contracción del mercado turístico llevó en enero del año 2000 a cambiar la estrategia de ventas de la compañía, que empezó a experimentar dificultades para encontrar participantes en excursiones de alto costo. El nuevo objetivo de *Mundo Dorado* es preservar cierta presencia y participación en el mercado de altos ingresos, pero al mismo tiempo expandirse y participar en el de ingresos medios, compuesto por personas que escogen destinos menos costosos, pero que generan mayor volumen de ventas.

El cambio afectó al total de la compañía, incluyendo el área de recursos humanos. En el área del diseño de los puestos de atención al público, por ejemplo, el especialista redujo el tiempo que cada agente de ventas puede pasar con un cliente, porque la compañía basa ahora sus expectativas en un incremento del volumen y no en la calidad de sus ventas.

### Desafío: cambios culturales

Entorno cultural

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



Cuando se establecieron las primeras clínicas de planificación familiar en San Juan de Puerto Rico el personal médico era exclusivamente masculino y todo el de enfermería era femenino. La situación se fundamentaba en dos razones: la primera, que el número de hombres que se graduaban como médicos era muy superior al de mujeres, que preferían estudiar enfermería. La segunda podría describirse como "el factor seguridad y profesionalidad". Se suponía que las mujeres que acudían a consultar aspectos íntimos de su fisiología reproductiva se sentirían más seguras y "apoyadas" si las atendía un médico de sexo masculino.

Para sorpresa del director de la clínica *Mundo Mejor*, el doctor Ramírez, las pacientes comienzan a manifestar clara preferencia por recibir atención médica de profesionales de sexo femenino. Después de efectuar un análisis de la tendencia, el doctor Ramírez determinó que las puertorriqueñas han madurado al grado de que ahora confían tanto en la capacidad profesional de una mujer como en la de un hombre. Existe también otro factor cultural de gran importancia: muchos celosos maridos puertorriqueños prefieren que sean otras mujeres las que atiendan los problemas ginecológicos de sus esposas. El doctor Ramírez autorizó la contratación de nuevo personal médico de sexo femenino.

### Desafío: cambios tecnológicos

Tecnología

La tecnología ejerce profundos efectos en la administración de personal. En el campo del transporte, por ejemplo, una cuadrilla de vigorosos obreros puede descargar un camión lleno de cajas de fruta en una hora, pero un técnico dotado de un adecuado montacargas logra llevar a cabo la misma tarea en el término de cinco minutos. Como es evidente, si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías (como sería el montacargas), el departamento de personal debe estudiar los posibles efectos de su introducción sobre los recursos humanos de la empresa.

Ecuador



La gerencia de *Mundo de Colores*, compañía que manufactura pinturas industriales en las afueras de Quito, convocó para la que dictara una conferencia al ingeniero Román Cómez, quien es especialista en analizar las ventajas que se derivan de la automatización de diversas labores en la planta de operaciones industriales.

En el curso de su exposición el ingeniero Cómez fue interrumpido por Rafael Reyes, director del departamento de relaciones industriales, quien afirmó con vehemencia: "La empresa no debe ni siquiera contemplar estas técnicas, porque nos veríamos obligados a despedir a un gran número de trabajadores. Lo que nuestro país y nuestra sociedad necesitan son más empleos, no menos. Ingeniero Cómez, su tecnología no se aplica a la realidad de nuestro país."

La tecnología en la práctica

Fríamente, el ingeniero Cómez repuso: "Peor todavía va a ser no prepararse para la competencia que enfrenta nuestra empresa. Usted debe estar enterado de las importaciones de pinturas brasileñas que pronto se van a realizar. Permítame recordarle, además, que de acuerdo con modernos estudios, por

cada uno de los puestos tradicionales de trabajo que la tecnología moderna destruye, se abre uno nuevo. La diferencia es que este nuevo puesto se abre a nivel más alto, con mejor compensación y más amplias perspectivas."

## Desafíos gubernamentales

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

En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la administración de personal debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones del Seguro Social, de las leyes del trabajo, de las normas vigentes en cuanto a capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá incluso adelantarse a los cambios que el sector oficial va a poner en práctica.

Durante la sesión mensual del consejo directivo de *Frutos del Caribe*, consorcio costarricense con sede en San José, Costa Rica, Carlos Roldán, gerente del departamento de enlatado y despacho, comentó con preocupación las discusiones que se están dando en altos niveles del gobierno nacional respecto a la nueva legislación sobre capacitación del sector laboral.

El señor Díaz Gutiérrez, presidente del consorcio, intervino: "Creo que usted tiene razón, todo indica que el gobierno va a aprobar las leyes de capacitación. No nos corresponde aquí discutir si estas medidas serán buenas o malas para la economía del país, aunque en lo personal me parecen positivas. Tome nota de que para la siguiente reunión deseo que me presente un plan para la creación de un departamento de capacitación en la planta. Incluya el costo de contratar a dos instructores de tiempo completo. Prepare también un estudio sobre el efecto que estas medidas van a tener en el presupuesto asignado a su área."

## ► Desafíos corporativos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Éstos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí. Los objetivos de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los objetivos de personal. El profesional de la administración de recursos humanos debe estar consciente de que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden estar en desacuerdo con objetivos como doblar la producción o reducir la fuerza de trabajo en 15 por ciento. Es muy importante mantener en mente que el objetivo fundamental de las organi-

Identificación de los desafíos internos

zaciones no en todos los casos coincide con los objetivos de un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no ser acorde con el de contabilidad o tal vez los objetivos del departamento de personal mantengan cierto grado de conflicto con los que se plantea el departamento de producción. Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la personalidad o cultura específica de una empresa.

## Sindicatos

Relación con el sindicato

Tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas éstas pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de labores, las condiciones del trabajo, aspectos de seguridad, los servicios y prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa con frecuencia radica en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para relacionarse con el sindicato.



Negociaciones con el sindicato

En la compañía *Vulcano*, productora de sustancias químicas que se emplean en la fabricación de llantas, establecida en las inmediaciones de la ciudad de Maracaibo, Venezuela, es tradicional que se propague el nerviosismo y la hostilidad cuando se acerca el momento de iniciar las negociaciones anuales entre el sindicato y la empresa. *Vulcano* paga salarios superiores a los del mercado y proporciona además considerables prestaciones a su personal; no obstante estas circunstancias, el clima de la organización ha ido empeorando, al grado de que el año pasado se llegó al punto de contemplar un emplazamiento a huelga, que se evitó en el último momento. La gerencia de la empresa comenta con frecuencia la "ingratitude" de los sindicalizados, en tanto que éstos amenazan con paralizar la empresa este año si no se les conceden aumentos salariales muy por encima de la norma en la industria nacional.

Un grupo de consultores externos, expertos en relaciones obrero-patronales, fue contratado para efectuar un diagnóstico de la situación. Estos asesores determinaron varios factores de importancia crítica: Los obreros reciben sus alimentos en la cafetería de la empresa a distintas horas que los empleados, después de que éstos han concluido de comer, "para evitar confusiones". Regularmente se excluye a los obreros de las celebraciones que la empresa realiza, como una sencilla ceremonia para conmemorar 25 años de actividades que tuvo efecto hace tres meses. Un análisis de las promociones concedidas en la empresa mostró que durante el año pasado prácticamente a ningún sindicalizado se le brindó la oportunidad de convertirse en empleado de oficina. De hecho, en varios casos se optó por contratar personal externo aunque varios integrantes del sindicato estaban bien calificados y habían manifestado la intención de competir por los puestos disponibles. Probablemente, la proverbial "gota que derramó el vaso" fue el caso de un sindicalizado muy joven, Hipólito Irigoyen, quien sufrió una fractura del fémur en el curso de

sus labores. La empresa pagó puntualmente todas las sumas que la ley determina en esos casos y lo volverá a admitir al trabajo cuando sane, pero ningún representante de la empresa se tomó la molestia de llamar al hospital para enterarse de cómo se encontraba. A pesar de su eficiencia en aspectos formales de la administración, el grupo de asesores concluye que el departamento de relaciones industriales de *Vulcano* no ha hecho todo lo posible para mejorar las relaciones de la empresa con el sindicato.

## Sistemas de información

Para funcionar adecuadamente, los departamentos de personal requieren considerable información sobre una serie de aspectos. Cada vez es más evidente que la contribución global del departamento de recursos humanos a la empresa depende de la calidad de la información que tiene, mediante la cual efectúa su proceso de toma de decisiones. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de recursos humanos puede delinearse al responder a las siguientes preguntas:

Contribución global

Información

- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Qué habilidades posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?

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

Pertinencia de la información

Es probable que algunos gerentes operativos tiendan a considerar que las solicitudes de información sobre personal son menos prioritarias que las actividades de producir o vender los productos de la compañía. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en el manejo de recursos humanos no sólo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes para lograr su cooperación. Con muy pocas excepciones, los departamentos de personal modernos recurren a sistemas de cómputo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre sus empleados, los puestos disponibles, los sindicatos, datos del mercado de trabajo, etcétera. Las ventajas son muchas, pero cuando se centralizan, estos sistemas de información ponen a prueba la habilidad del departamento de recursos humanos para mantener la confidencialidad de los registros.



El departamento de personal del bufete de abogados *Zapata, Glockman y Compañía*, establecido en Buenos Aires, ha tomado considerables precauciones para evitar que la información confidencial de sus clientes o la referente a la compensación que se concede a cada persona pueda revelarse accidentalmente. Solamente tres empleados de alto nivel conocen los códigos de acceso que permiten enterarse de cuánto ganan los altos ejecutivos del bufete, por ejemplo.

Sistemas de información

La empresa diseñó también otros sistemas de información de recursos humanos y por varias razones no se tomaron las mismas precauciones para evitar que se difunda la información. En los organigramas privados preparados para la presidencia a fines de julio de 2000, se especificaba todo el plan para reorganizar el departamento que tendría a su cargo los asuntos relacionados con la empresa nacional de petróleos. Durante una inspección rutinaria de mantenimiento de la base de datos, un empleado del departamento de cómputo accedió los archivos de la reorganización y los difundió por correo electrónico a toda la empresa. El departamento de personal inició una pesquisa para determinar quién fue el responsable de la acción, pero el presidente de la empresa dio órdenes de estructurar un sistema de mayor confidencialidad.

### Cultura, conflictos y prácticas de la organización

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

Perfil de la organización

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

Estrategia adecuada



Como gerente de personal de *Cremas y licores*, casa establecida desde hace muchos años en Santo Domingo, República Dominicana, una de las primeras acciones de Blanca Monsiváis fue enviar un memorándum formal a los gerentes de los distintos departamentos para que informaran a su área sobre los programas de vacaciones, el cumplimiento de los horarios y las ausencias del personal. Sorprendentemente, la información tiende a llegarle tarde, incompleta y a veces mal fundamentada. De acuerdo con su predecesor en el puesto, esa área no había generado dificultades en el pasado. Ya estaba a punto de comunicar la dificultad cuando tuvo la idea de revisar los expedientes de meses anteriores, que le revelaron que eran los supervisores y no los

gerentes de la empresa quienes habían tenido a su cargo esa función. Ya que *Cremas y licores* es una compañía de carácter conservador y formal, ninguno de los gerentes se había sentido animado a manifestarle abiertamente su preferencia por relegar esa función en sus supervisores de departamento. La licenciada Monisváis comprendió que esa peculiaridad era parte de la cultura de la empresa para la cual trabajaba ahora. Cambió su memorándum y un mes más tarde tuvo la satisfacción de comprobar que la información empezaba a fluir de manera adecuada.

## ► Desafíos profesionales

### Profesionalización

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Con excesiva frecuencia, se podrá encontrar con empresas que carecen de conocimientos o conciencia de las aportaciones que un profesional del área puede hacer a una organización moderna. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que toman conciencia de que la administración de personal, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario. Por esta razón, los administradores de recursos humanos han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

### Certificación

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

El debate respecto al futuro profesional del campo de la administración de los recursos humanos continúa abierto. Algunos indicadores llevaron a ciertos expertos a concluir que en la mayor parte de los países latinoamericanos la administración de personal se está convirtiendo en un área de acceso tan restringido y exclusivo como la medicina, lo cual equivale a decir que sólo los graduados de las universidades reconocidas por la ley podrán ejercer esta labor. Otros indicadores y expertos, también de muy reconocido mérito, indican que el área se mantendrá en un estado de flujo constante, por lo que los egresados de casi todas las carreras relacionadas con la administración podrán desempeñarse en el área.

Resulta indudable que la administración de recursos humanos está profesionalizándose con rapidez gracias a las aportaciones y diligencias de entidades como las escuelas de graduados, las asociaciones profesionales y las agrupaciones gremiales. En último término, la complejidad de la actividad del administrador de personal en la sociedad moderna es un poderoso argumento para convencer a las empresas de seleccionar a personas muy capacitadas y competentes en el área, y a preferirlas sobre los "improvisados".

Diploma universitario

improvisados

## ► Perspectivas de la administración de los recursos humanos

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

El objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de las metas de la organización con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización. Su función no consiste en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada y por lo común restringida a funciones de asesoría. Dicho de otro modo, la función esencial de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional llevó a incrementar la autoridad ejecutiva que se otorga a los directores de áreas de personal.

En el uso de su autoridad, los profesionales deben reconocer la existencia de diferentes niveles dentro de la organización. Por lo general, los ejecutivos de alto nivel muestran un nivel distinto de expectativas respecto a lo que debe lograr un gerente de personal, como ilustra la figura 2-3.

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

Meta del administrador  
de recursos humanos

Autoridad profesional

Subordinación ante los objetivos  
de la organización

Tarea efectiva

► Resum

### Comparación de la importancia concedida a las funciones de administración de personal

COLUMNA 1	COLUMNA 2 ADMINISTRADORES DE PERSONAL	COLUMNA 3 EJECUTIVOS	COLUMNA 4 GERENTES INTERMEDIOS
Igualdad de oportunidades	2	1	1
Reclutamiento	3	2	2
Sueldos y salarios	1	3	3
Selección de personal	27	4	16
Planeación de recursos humanos	12	5	7
Capacitación y desarrollo	23	6	13
Evaluación del desempeño	29	7	12
Orientación	32	8	8
Administración de pólizas de seguro	5	9	6
Separación de personal	14	10	14

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

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos. El área de personal cada vez adquiere mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, pero en general la importancia relativa que reflejan los recursos asignados a las áreas de personal aún es menor que la de otros campos. De acuerdo con varios estudios, el presupuesto promedio de los departamentos de personal apenas constituye 1% del total de los presupuestos en la mayoría de las empresas.

Tarea efectiva

Para ser efectiva, la labor de los especialistas del área debe tomar en cuenta las áreas clave de cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidades claramente definidas. Actuar de otra manera suele conducir a diseñar estrategias menos eficaces y a tomar decisiones que resultan ignoradas en la práctica.

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

## ► Resumen

La administración profesional de los recursos humanos enfrenta varios desafíos que se desprenden de las demandas de carácter histórico, externo e interno.

En el campo histórico, los desafíos recientes dieron principio durante la Revolución Industrial, la cual condujo a la realización de estudios científicos del trabajo y los trabajadores. Conforme aumentó la complejidad de las labores, se incrementó la necesidad de contar con especialistas en la administración de recursos humanos. Los primeros departamentos de personal surgieron en el contexto de la Primera Guerra Mundial y permitieron responder a las demandas de la contienda. En la actualidad las áreas de recursos humanos tienen la responsabilidad de enfrentar los desafíos internos y externos que afectan a la organización y las personas que la integran.

Los desafíos de carácter externo se originan en factores como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y los generados por el sector público. Cada uno de estos sectores influye en la forma en que la organización alcanza sus objetivos.

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

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

Si el departamento de personal enfrenta con éxito los retos descritos en este capítulo podrá contribuir de manera eficaz a los objetivos generales de su organización. La razón de ser de un departamento de recursos humanos consiste en sus aportaciones efectivas al logro de los objetivos generales de la empresa.

de desafíos,  
de carácter

s humanos  
n un marco  
anos existe  
consiste en  
ontexto de  
stringida a  
gerentes de  
s recientes,  
tar la auto-

istencia de  
vos de alto  
lograr un

contribuir  
e esta obra  
l profesio-  
a los obje-  
amiento de  
anización,  
ración.

COLUMNA 4  
ERENTES  
ERMEDIOS

1  
2  
3  
16  
7  
13  
12  
8  
6  
14

istration,"

## ► Revisión de términos

---

Carácter de la organización	Función de asesoría
Demografía	Función de mando ejecutivo
Departamentos de bienestar	Revolución Industrial
Desafíos internos	Sindicato
Desafíos externos	

## ► Preguntas para verificación y análisis

---

1. El sector de la explotación minera es muy importante en la mayoría de las economías latinoamericanas. En su opinión, y dentro del contexto de su país, ¿cómo influyó la Revolución Industrial en la administración de los recursos humanos en el sector minero?
2. La industria automovilística constituye una de las grandes fuentes de empleo e ingresos para la mayor parte del subcontinente latinoamericano. La industria ha pasado por alternativas claras, de dominación del mercado por parte de compañías de capital estadounidense, francés, japonés, sueco, etc. En su opinión, ¿qué papel ha tenido la administración de los recursos humanos de estas empresas en las alternativas de ascenso y descenso que todas estas compañías han experimentado?
3. Usted es el gerente general de una compañía que fabrica calzado de cuero y durante una visita a una feria industrial se encuentra con una cosedora que le permitiría reducir el personal de su empresa en 12%. ¿Qué comentarios y planteamientos haría usted al respecto?
4. Dentro del marco de las tendencias demográficas de su ciudad, la oferta de mano de obra no calificada: ¿se incrementará o disminuirá en el curso de los próximos diez años? ¿En qué basa usted su análisis?
5. Las compañías bancarias tienden a mantener grupos de empleados de considerables dimensiones. Seleccione un banco representativo de su comunidad y esboce tres posibles formas de mejorar el manejo de los recursos humanos de la institución.
6. El gerente general del Banco Comercial está considerando la apertura de la primera sucursal de esa institución en la ciudad de San Carlos. Inicialmente, se decidió que esta sucursal tendrá 32 empleados de distintos niveles. ¿Qué presupuesto consideraría usted necesario para el departamento de personal? ¿Con base en qué parámetros lo determinaría?

## ► Caso de estudio 2-1

---

### Nuevas políticas de personal en *Cobres Industriales*

Gracias a una inalterable práctica de mantener normas de alta calidad y riguroso control de los servicios a los clientes, la empresa *Cobres Industriales*, que emplea

1 200 personas, mantiene una notable preeminencia en su mercado. Desde que llegó al país, el ahora anciano (pero aún vigoroso) señor Schweitzer puso en práctica un férreo sistema de administración. En su definición predilecta, el sistema consiste en "un mínimo de empleados de oficina y un máximo de personal de ventas y servicios al cliente". La administración de personal se ha limitado a mantener un eficiente sistema de nóminas (Schweitzer tiene por norma pagar bien a sus empleados) y una disciplina estricta. Los empleados que han manifestado su descontento han sido despedidos.

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

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

1. Prepare una cuidadosa exposición de las razones que tiene *Cobres Industriales* para organizar un departamento de personal completo.
2. Tome una actitud proactiva: ¿Qué preguntas anticipa usted que le hará el señor Schweitzer?, ¿cómo planea contestarlas? (Prepare sus respuestas para un mínimo de tres preguntas.)

## ► Caso de estudio 2-2

### Cambio y modernización en *Metalmecánica del Noreste*

Los gigantescos talleres de *Metalmecánica del Noreste* se diseñaron e instalaron en las afueras de una gran ciudad industrial, al final de la Segunda Guerra Mundial. Durante años la empresa produjo considerables dividendos, pero hace ya cuatro años que las pérdidas exceden los ingresos. El gerente de producción presentó al Consejo de Fideicomisarios de la empresa un plan de modernización radical que contempla el despido de 60% del personal no especializado para reducir los costos y permitir la contratación de nuevos técnicos. Aproximadamente 600 personas se verán afectadas por esta decisión. Al mismo tiempo, la empresa está preparándose para contratar a 180 expertos en diversos aspectos técnicos. El presidente del Consejo de Fideicomisarios lo llamó a usted a su oficina y le solicita que prepare un comunicado de prensa para explicar la situación de la empresa a la comunidad.

1. Redacte un artículo periodístico de aproximadamente 500 palabras que explique la situación de la compañía al público de la ciudad. Tenga en cuenta el punto de vista de un ciudadano responsable y leal a la ciudad, quien será su lector principal.

2. ¿Cómo estima que afectará este cambio la nómina de la empresa? ¿Por qué? Prepare un breve memorándum al departamento de finanzas y al Consejo de Fideicomisarios explicando el cambio y sus probables efectos sobre la empresa desde el punto de vista de la administración de recursos humanos.

## ► Referencias

- Alan L. Otten, "Young Adults Point Up Growing Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
- Anne S. Tsui, Terri D. Egan y Charles A. O'Reilly III. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1992, pp. 549-579.
- Diane Crispell, "Workers in 2000", en *American Demographics*, marzo de 1990, pp. 36-40. Véase Leonard H. Chusmir, "A Shift in Values is Squeezing Older People", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 48-52.
- "Diversity Management Is a Culture Change, Not Just Training: 1993 SHRM/CCH Survey", en *Human Resource Management Newsletter*, Commerce Clearing House, Part II, 26 de mayo de 1993, p. 12.
- Edward L. Hansen, "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase Sue Shellenbarger, "Managers Navigate Uncharted Waters Trying to Resolve Work-Family Conflicts", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
- Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1939.
- Fierman, "The Contingency Work Force".
- Gary Hamel y C.K. Prahalad, "Seeing the Future First", en *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, p. 64.
- Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- "Getting Europe Back to Work", en *The Economist*, 28 de agosto de 1993, pp. 43-44.
- Harold C. White y Michael N. Wolfe, "The Role Desired for Personnel Administration", en *Personnel Administrator*, junio de 1980, pp. 87-98.
- "How to Turn Workforce Diversity into a Competitive Edge", en *BNA Communicator*, verano de 1990, pp. 1-5. Véase Wayne Wendling, "Response to a Changing Work Force", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 50-54; Jolie Solomon, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
- Jaclyn Fierman, "Are Companies Less Family-Friendly?", en *Fortune*, 21 de marzo de 1994, pp. 64-67; Dana E. Friedman, "Work and Family: The New Strategic Plan", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 79-89. Véase Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 147-157.
- Jaclyn Fierman, "Is Immigration Hurting the U.S.?" en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 76.
- Jaclyn Fierman, "The Contingency Work Force", en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 30-35. Véase también Mary Rowland, "Temporary Work: The New Career", en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 15.

- James N. Brown, P. Devereaux Jennings y Frank R. Dobbin, "Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry", en *American Sociological Review*, agosto de 1988, pp. 497-514.
- Jeff Miller y William B. Werther, Jr., "AIDS: The Executive and EAP Implications for the Second Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18; Vivien Chitty, "AIDS and the Workplace: What the Employer Can Do", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 1, 1992, pp. 8-11. Véase Helen Elkiss, "Reasonable Accommodation and Unreasonable Fears: An AIDS Policy Guide for Human Resource Personnel", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 183-191.
- Joel Dreyfuss, "Get Ready for the New York Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, p. 167. Véase Philip R. Harris y Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 3a. ed., Gulf, Houston, 1991.
- John Schwartz, Dody Tsiantar y Karen Springen, "Escape from the Office", en *Newsweek*, 24 de abril de 1989, pp. 58-60. Es posible que la tendencia hacia los trabajadores a distancia, a través de las telecomunicaciones, aumente debido a la presión que ejerce el Ministerio de Protección Ambiental cada vez a más empresas para cumplir con la ley sobre aire limpio de 1990, por medio de amenazas de multa si los empleadores no reducen el número de empleados que manejan al trabajo en ciudades con altos niveles de contaminación de aire.
- Joseph H. Boyett y Henry P. Conn, *Workplace 2000*, Dutton, Nueva York, 1991.
- Lori Bongiorno, "Business Is Still Structured Like Fourth Grade", en *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 86.
- Mary Mattis, "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 2, 1990, pp. 133-145.
- Patrick Oster, "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1o. de noviembre de 1993, pp. 64-68.
- Peter F. Drucker, "Management and the World's Work", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 65-76.
- Philip Condit, "Workforce Diversity", en *American Workplace*, septiembre de 1993, p. 3. Para otro punto de vista de un presidente de empresa y una revisión de lo que Hoechst Celanese Company ha estado haciendo en el área de la diversidad, véase Faye Rice, "How to Make Diversity Pay", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, pp. 78-86.
- Phyllis Barnum, "Misconceptions about the Future U.S. Work Force Implications for Strategic Planning", en *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 3, 1991, pp. 209-219. Para reflexiones sobre valores y actitudes cambiantes véase Harvey Bunke, "Summing Up", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1994, pp. 1-26.
- Robert W. Goddard, "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, pp. 66.
- "Securing Computerized Personnel Records", en *Resource*, noviembre de 1982, p. 2. Véase Susana Barciela, "Protecting Privacy at Work", en *The Miami Herald*, p. B1-13; "Employers Sued on Privacy Charges", en *Resource*, mayo de 1986, p. 15.
- Susan Meisinger, "100th Congress Makes Its Mark", en *Resource*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1, 7.
- "The Mix of People Coming to America", compilado por el personal de la revista *American Demographics* según fue reportado en *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 1989, p. B1. Véase Charlene Marmer Solomon, "Managing Today's Immigrants", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 57-65.
- Un sondeo entre 268 empresas realizado por el Ministerio del Trabajo de Japón, encontró que estas empresas no eran capaces de reclutar ni siquiera a la cuarta parte de los traba-

adores que querían. Louis S. Richman, "The Coming World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 71-72.

Vicky Clark, "Employees Drive Diversity Efforts at GE Silicones", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, pp. 148-153.

Wayne F. Cascio, "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104.

William B. Werther, Jr., Evan Berman, y Eduardo Vasconcellos, "The Future of Technology Management", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 20-32. Véase Lynette Lamb, "The 21st. Century Office", en *Utne Reader*, marzo-abril de 1994, pp. 42-44.

William B. Werther, Jr., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minnesota, 1986.

William B. Wolf, "Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organizations", en *Journal of the Academy of Management*, abril de 1968, pp. 7-15. Véase Robert Granford Wright, *Mosaic of Organizational Character*, Dunellen, Nueva York, 1975, p. 39.

# 3

## Desafíos internacionales

*Contrariamente a lo que ocurre en los países industrializados, donde el promedio de edad de la población está en aumento y los analistas prevén una escasez de trabajadores en el futuro, se calcula que durante los próximos 25 años 95 por ciento del crecimiento de la población mundial se concentrará en los países en vía de desarrollo de África, Asia y América Latina.*

CAROL HALL, "World Trade Organization to Discuss Global Labor Rights", en *International HR Update*, abril-junio de 1994, p. 3.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** las razones que hacen que las actividades de recursos humanos sean vitales para las corporaciones internacionales.
2. **DISTINGUIR** los factores legales, organizativos, culturales y nacionales que tienen efectos sobre la administración de los recursos humanos.
3. **ANALIZAR** las ventajas y desventajas de la descentralización de los departamentos de recursos humanos.
4. **DETERMINAR** los aspectos negativos y positivos de utilizar personal extranjero o personal nacional.
5. **LISTAR** distintas formas en que la administración de los recursos humanos se adelanta a los objetivos de internacionalización de una corporación.
6. **DISCUTIR** la manera en que la diversificación de la fuerza de trabajo contribuye a la globalización de la economía mundial.

En el capítulo 1 se estableció que “el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones ética y socialmente responsables”. Conforme las organizaciones se internacionalizan más (y uno de los claros objetivos de las corporaciones modernas puede ser ganar en dimensión internacional), los departamentos de recursos humanos enfrentan nuevos desafíos para contribuir a lograr nuevos objetivos.

Migración laboral

En el pasado cercano sólo un grupo muy pequeño y selecto de profesionales latinoamericanos salía al extranjero para trabajar en otros países de manera temporal. Ése era el caso, por ejemplo, de los integrantes de los equipos diplomáticos. En casi todos los otros casos, los latinoamericanos sencillamente emigraban de manera más o menos permanente a otros países. Ahora, la situación ha variado de manera radical porque un número creciente de profesionales se desplaza de un país latinoamericano a otro o de América Latina a diversos países del mundo desarrollado durante su carrera profesional dentro de una corporación multinacional.

Multinacional

La economía mundial experimenta una fuerte tendencia a globalizarse y ese proceso favorece mucho la internacionalización del personal. Sin embargo, esto no quiere decir que la función de la administración de personal sea hoy más sencilla o menos costosa. Aunque muchas personas aún consideran que la transferencia de un país a otro equivale a una especie de consagración y éxito final, la verdad es que puede equivaler a una catapulta al éxito... o a una seria fuente de dificultades.

Considere las siguientes observaciones hechas por un experto en la transferencia internacional de personal ejecutivo:

Ejecutivos en otro país

En el proceso de establecer ejecutivos de un país en otro, la tasa de fracasos es alarmante. Esta falta de interacción entre los ejecutivos y las corporaciones se debe en primer lugar a fallas en el proceso de selección, así como a programas de orientación inadecuados. Para complicar las cosas aún más, muchos ejecutivos evitan de manera sistemática aceptar puestos en el extranjero porque consideran que al ausentarse de la sede central disminuirán sus oportunidades de lograr avances profesionales y que no habrá buenos puestos disponibles para ellos cuando regresen a su país.\*

Laborar en otro país

La administración de los recursos humanos en el ámbito internacional sigue las mismas metas y objetivos que en el nacional. Por ejemplo, también en este campo es esencial la labor de obtener información, así como llenar las vacantes que se presenten y llevar a cabo evaluaciones del personal de la empresa. La diferencia estriba en que en el área internacional los logros pueden ser impresionantes, pero los obstáculos que se deben vencer son mucho más grandes.

Desde el punto de vista del administrador de personal, los desafíos serán especialmente considerables por varias razones. Por ejemplo, deberá trabajar en un entorno con un marco legal distinto, con el que no se encuentra familiarizado. Tendrá que desenvolverse y triunfar en una sociedad que tal vez tenga otras costumbres y tradiciones, una cultura diferente y en general un mundo que difiere enormemente del suyo. Enfrentará también los dilemas profesionales, familiares y personales que estas situaciones entrañan, así como otros factores difíciles. Pero al mismo tiempo encontrará un campo de fértiles posibilidades y oportunidades, que puede constituir el punto culminante de los primeros años de su carrera profesional.

Los desafíos del nuevo país son muy distintos a los del país de origen, pero se espera que el empleado transferido lleve a cabo una labor productiva y de alto

\* Paul P. Hachler, “Developing the International Executive”, en *Personnel Journal*, marzo de 1989, p. 44.

Exitos en el extranjero

Enviar productos al exterior

Trasladarse a otro país

Visa de trabajo

nivel. El administrador de recursos humanos hace todo lo que está a su alcance para responder de manera positiva a estos retos manteniendo una actitud flexible y de carácter proactivo. En todos los casos su éxito podría depender considerablemente del nivel de información y conocimientos que obtenga de la nueva sociedad, y de su capacidad para adaptarse al nuevo medio.



Una editorial hispanomexicana ha logrado una sólida expansión en el mercado latinoamericano. Hace cinco años que la empresa empezó a enviar sus productos al exterior, llevando a cabo el proceso "a control remoto" desde su sede en la ciudad de México. Con base en los indicios positivos del mercado, la dirección decidió concluir la etapa de exploración inicial y abrir oficinas de ventas en las ciudades de Guatemala, Bogotá y São Paulo. El gerente general y propietario de la empresa, don Ramón Godínez, seleccionó a tres jóvenes ejecutivos que en su opinión prometen mucho. Cada uno de ellos recibió instrucciones específicas respecto a la situación financiera y el potencial de ventas del país al que se trasladará. El señor Godínez, sin embargo, consideró innecesario proporcionar información de carácter general sobre cada país o dar instrucciones al departamento de personal de hacerlo, y se permitió una pequeña broma al respecto: "Usted sabe que en esta empresa nos concentramos en los aspectos prácticos, ¿creía que funcionamos como escuela?"

Durante el mes de preparación intensiva en asuntos contables y de ventas, mientras los jóvenes ejecutivos Sánchez, Gómez Vega y Alatorre asistían a juntas que con frecuencia se prolongaban hasta altas horas de la noche, los abogados de la empresa en Guatemala, Colombia y Brasil recibieron instrucciones de tramitar visas de trabajo en los respectivos países de destino para que estuvieran listas con toda puntualidad.

Efraín Sánchez viajó a Guatemala, pero su esposa tuvo que quedarse en México junto con sus dos hijos a causa de diferencias en los calendarios escolares de ambos países y a un compromiso laboral que ella debía concluir. La relación conyugal de esta pareja se deterioró en el curso de los últimos meses y el viaje contribuyó a empeorar el clima familiar. Aunque la mejor temporada de ventas en el mercado centroamericano se inicia en tres semanas y la empresa espera obtener al menos cierto grado de presencia en las ferias del libro que se llevan a cabo en la región, Efraín anuncia que va a volar a la ciudad de México para atender asuntos familiares que no puede postergar. Después de una estadía de cuatro días en México, comunica a la gerencia que va a proceder a la mudanza de su familia a Guatemala, lo que significará un mínimo de ocho días adicionales. Es obvio que todos los planes de la empresa de lograr una participación en la temporada centroamericana de ventas de este año se deben aplazar. Arturo Gómez Vega se trasladó a la ciudad de São Paulo. Lo primero que descubrió al llegar fue que el costo de la vida era considerablemente superior al que le había descrito el departamento de personal. Su paquete de compensación equivalía a un excelente ingreso en México, pero lo obligaba a un notable descenso en su nivel de vida en São Paulo. Peor aún, su modesto ingreso impedía que pudiera ahorrar, como era

os recursos  
a la orga-  
nforme las  
las corpo-  
partamen-  
rar nuevos

ofesionales  
era tempo-  
náticos. En  
n de mane-  
o de mane-  
de un país  
do desarro-  
cional.

zarse y ese  
go, esto no  
s sencilla o  
ferencia de  
dad es que  
ultades.  
transferen-

es alarman-  
de en primer  
ón inadecua-  
a sistemática  
sede central  
abrá buenos

ional sigue  
en este cam-  
antes que se  
a diferencia  
antes, pero

serán espe-  
ar en un en-  
ado. Tendrá  
ostumbres y  
ormemente  
sonales que  
ismo tiempo  
uede consti-  
al.

gen, pero se  
va y de alto

o de 1989, p. 44.

Diferencias lingüísticas  
y culturales

su objetivo original. Las diferencias lingüísticas y culturales, que habían sido minimizadas y consideradas sin importancia, se convirtieron en graves obstáculos. (En una reunión informal un funcionario del departamento de personal le había asegurado que "el portugués se aprende en dos semanas". Han pasado dos meses y medio, y Arturo todavía enfrenta considerables problemas para entender el portugués de las personas con quienes trata.) Arturo se queja de los alimentos, que son muy distintos a los que él está acostumbrado a consumir, y en general no consigue adaptarse a la sociedad en que ahora vive. Al cabo de 60 días en el país se comunica con la central de la empresa en la ciudad de México y solicita un incremento de 70 por ciento en su ingreso (que no se concede) o el envío de los pasajes de regreso. Al volver a México la situación desemboca en un estado de conflicto agudo porque el antiguo puesto de Arturo ya no está disponible. Finalmente, la situación provoca la separación de Arturo de la empresa.

Alberto Alatorre había vivido antes en Bogotá y conocía bien Venezuela y Ecuador, los países que junto con Colombia comprenden su zona de ventas. De este modo, su conocimiento de la zona le permitió a Alberto negociar un paquete de compensación adecuado y gracias a sus contactos no tuvo dificultades para lograr que su hijo mayor ingresara a un buen colegio bogotano. Su esposa tenía una perspectiva realista de la vida en esa parte de América del Sur. Ambos experimentaron algunas dificultades en el proceso de ajustarse a la nueva dieta y a las nuevas costumbres, pero en general se adaptaron bien al medio. Después de un breve periodo de ajuste, Alberto inició con éxito las operaciones comerciales de la empresa.

Cuando llegó el fin del año, el balance comercial de las operaciones extranjeras de la editorial arrojó considerables pérdidas en Guatemala y Brasil, pero mostró un buen saldo a favor de la empresa en Colombia. Alberto Alatorre hizo una recomendación para modificar la estructura del departamento de personal y adoptar políticas más proactivas en el futuro.

Como ilustra el ejemplo anterior, la administración de recursos humanos a nivel internacional no está exenta de dificultades. Los departamentos de personal que necesitan cubrir plazas en el extranjero recurren a una amplia batería de técnicas y programas para ayudar a su personal a prepararse para la nueva plaza, para auxiliarlos y servirlos mientras se encuentran en el exterior y para reubicarlos a su vuelta al país.

Los departamentos de recursos humanos deben crecer junto con la corporación para apoyar la creciente internacionalización de las empresas. A medida que una compañía se hace más compleja y adopta nuevas perspectivas, empieza a adoptar una perspectiva internacional porque la posibilidad de lograr ventas o de captar recursos provenientes del exterior se va convirtiendo en una posibilidad cada vez mayor.

## ► Estructuras fundamentales y desafíos internacionales

Las funciones y actividades básicas de la administración de recursos humanos, presentada en el capítulo 1, son esencialmente las mismas a nivel internacional,

habían sido graves obstáculos de personalidades". Han habido problemas. (a.) Arturo se acostumbró a lo que ahora es la empresa en su ingreso. Al volver a lo porque el situación pro-

Venezuela y de ventas. negociar un no tuvo dificultad bogotano. de América so de ajuste se adaptó a lo inició con

aciones ex- ala y Brasil, rto Alatorre tamento de

anos a nivel personal que de técnicas y , para auxi- s a su vuelta

corporación da que una a adoptar de captar re- vez mayor.

humanos, ernational,

pero el profesional del área debe estar consciente de los múltiples desafíos que implica la participación de la corporación en la economía de más de un país, así como del efecto que esto tiene en la estructura del departamento. Tanto los aspectos culturales como los legales adquieren especial importancia en el ámbito internacional.

### Elementos culturales y creencias sin fundamento

Nuestra base cultural es un elemento de la mayor importancia en nuestra vida. En la sociedad moderna se evita calificar una cultura de "buena" o "mala" y sencillamente se aceptan las diferencias entre ellas procurando comprendernos unos a otros. Prácticamente todos los seres humanos vivimos inmersos en determinado contexto cultural. Tan grande es el influjo del elemento cultural que con frecuencia no advertimos su presencia porque damos por sentado que las personas que nos rodean van a actuar y a reaccionar de determinada manera. Por ejemplo, el individualismo acérrimo que caracteriza la vida en Estados Unidos no es bien visto en la inmensa mayoría de los países de Latinoamérica. Desde el punto de vista de un latinoamericano, su sociedad es mucho más integrada y cooperativa que la estadounidense. Del mismo modo, cuando se compara una sociedad latinoamericana típica con la japonesa, en opinión de la mayoría de los observadores la cultura latina resulta mucho más individualista que la japonesa —que muestra un grado notable de integración—, hace permanente hincapié en la armonía del grupo y desaprueba en gran medida toda iniciativa personalista.

Cuando ingresan al mercado internacional, tanto las corporaciones como los departamentos de administración de recursos humanos se ven obligados a revisar y modificar varias posiciones fundamentales porque empiezan a estar en contacto cotidiano con personas de distintas culturas y tradiciones que siguen prácticas laborales diferentes. En el área de la administración de los recursos humanos, un ejemplo claro de diferencias culturales extremas lo ofrecen las prácticas y normas de selección y contratación de personal. En los países musulmanes y en Japón es cultural y legalmente aceptable la selección, contratación y promoción de un empleado con base en factores como el sexo, la religión y el estado civil.

En países como Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y Suecia estas prácticas podrían conducir a un costoso litigio legal. En el área internacional, los profesionales de la administración de personal (como los gerentes operativos) tienen perfecto derecho a mantenerse fieles a su país de origen y a mostrarse orgullosos de él, pero al mismo tiempo experimentan de continuo una serie de situaciones con personas de otras nacionalidades, con las que deben mostrarse justos y objetivos. La predilección por personas de la propia cultura o nacionalidad lleva a fricciones y diferencias que se tornan destructivas en la mayoría de los casos. El camino al éxito profesional excluye sistemáticamente a las personas que no logran mantener una perspectiva desapasionada y justa en su trato con trabajadores de origen distinto al propio.

### Estructura del departamento

Como se estudió en el capítulo 1, el diseño de la estructura de un departamento de recursos humanos refleja los objetivos y logros que se esperan de él. Cuando las

organizaciones se internacionalizan, el departamento de recursos humanos mantiene los mismos objetivos y metas, y desempeña funciones similares, como reclutamiento, selección y contratación de personal, pero la forma de llevar a cabo estas actividades puede variar considerablemente.

El departamento puede continuar centralizado en la sede corporativa o crear dependencias en las distintas sucursales de la corporación. En las instituciones de grandes dimensiones, los departamentos de personal que se crean en las sucursales pueden ser tan complejos y tener tantas funciones como el departamento de personal de la central corporativa. Corresponde a la gerencia corporativa determinar el grado de *autonomía* que se conceda a cada departamento.



La cadena hotelera *Gaudí* tiene su sede corporativa en Barcelona, en la provincia de Cataluña, España. Abrió hoteles en la mayor parte de los países del Caribe y en buen número de los de América Central y del Sur, en la actualidad cuenta con más de nueve mil empleados. Por su extraordinaria internacionalización, la empresa cuenta con departamentos de personal en cada uno de sus hoteles, así como con un departamento general de recursos humanos en la sede corporativa de Barcelona.

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

Cuando es necesario seleccionar y contratar a un empleado de nivel intermedio —como un especialista en reservaciones, un capitán de meseros o un supervisor de mantenimiento—, ello se lleva a cabo en coordinación con la oficina de Barcelona, que se asegura de que se cumplan determinados pasos y requisitos. Si se presenta la necesidad de llenar una plaza de alto nivel, como la gerencia general de una sucursal, la política de la compañía estipula que la decisión final se adopte en Barcelona.

En general, mientras mayor sea el grado de internacionalización y más complejos los riesgos económicos y políticos, más importante se torna contar con una estructura descentralizada que posibilite la toma de decisiones rápidas y adecuadas al entorno. Las características culturales y legales de los países donde operan subsidiarias corporativas hace también aconsejable un enfoque descentralizado que permita al departamento de recursos humanos local enfocar sus políticas y prácticas a las realidades de la comunidad.

## Derechos de los empleados

Los aspectos legales y los derechos de los trabajadores constituyen un elemento de la mayor importancia en la práctica internacional de la administración de recursos humanos. El principio general de acción es que las leyes que tienen prioridad son las del país en que resida el empleado en todos los casos.

Dexter



Claudia Shanafield, de nacionalidad estadounidense, ha trabajado durante dos años al servicio de *Dexter, Ltd.*, compañía que se especializa en la venta de instrumentos de precisión para la industria fotográfica. *Dexter* tiene su sede corporativa en Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

Claudia recibió la orden de trasladarse a Caracas, Venezuela, durante un mes, para supervisar la instalación de ciertos equipos. Pese a encontrarse en el sexto mes de su embarazo, Claudia aceptó la misión. Un mes después, a punto de regresar a Boston, sufrió en el curso de su trabajo un accidente automovilístico que le provocó un parto prematuro y la obligó a ella y a su bebé a mantenerse hospitalizados durante tres semanas. A consecuencia del accidente surgieron varios asuntos de carácter legal. En este caso, la legislación venezolana toma precedencia respecto a la de Estados Unidos hasta que Claudia regresa a su país. Varios aspectos legales continúan dependiendo de la legislación venezolana, aun después de su regreso a Estados Unidos.

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

Inadvertidamente, las diferencias culturales y legales pueden crear obstáculos tanto en el país sede de una corporación como en una de sus sucursales. Por ejemplo, en Estados Unidos diversas leyes prohíben a los entrevistadores hacer preguntas de carácter personal, pero la mayoría de los países latinoamericanos no legisla al respecto. Por esa razón, si en el desarrollo de una entrevista de trabajo dentro de Estados Unidos el funcionario de la empresa hace preguntas como: "¿Está usted casada?" o "¿Piensa embarazarse en el curso de los próximos dos años?" y después se rechaza a una candidata, ésta puede concluir que se le discriminó y es probable que presente una demanda legal. Por estas razones, muchas compañías proporcionan manuales y videos especiales al personal que participa en estos delicados campos.

Pese a que los derechos específicos de los trabajadores varían de uno a otro país, existen también similitudes regionales. Una característica generalizada en América Latina, por ejemplo, es que la limitación de oportunidades que se basa en distinciones de raza o credo religioso resulta totalmente inaceptable. Asimismo, hay determinados principios que se han ido extendiendo de manera gradual, como el principio de la codeterminación, que da a los obreros y a los sindicatos que los representan el derecho a participar en las decisiones del consejo administrativo de la empresa. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial este derecho se extendió a muchos países europeos y a algunos latinoamericanos.

Otro punto de gran similitud a nivel internacional lo ofrecen las leyes sobre la seguridad física de los trabajadores.

Charles Dickens



Las deplorables condiciones de seguridad e higiene que se vivían en las grandes empresas británicas del siglo XIX fueron descritas magistralmente por el novelista Charles Dickens. Gracias en parte a la conciencia que sus obras crearon, gradualmente se han ido aboliendo en todo el mundo prácticas como el trabajo infantil o el trabajo en jornadas de muchas horas, que por lo prolongado resultan lesivas a la salud de los trabajadores.

Dexter



Claudia Shanafield, de nacionalidad estadounidense, ha trabajado durante dos años al servicio de *Dexter, Ltd.*, compañía que se especializa en la venta de instrumentos de precisión para la industria fotográfica. *Dexter* tiene su sede corporativa en Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

Claudia recibió la orden de trasladarse a Caracas, Venezuela, durante un mes, para supervisar la instalación de ciertos equipos. Pese a encontrarse en el sexto mes de su embarazo, Claudia aceptó la misión. Un mes después, a punto de regresar a Boston, sufrió en el curso de su trabajo un accidente automovilístico que le provocó un parto prematuro y la obligó a ella y a su bebé a mantenerse hospitalizados durante tres semanas. A consecuencia del accidente surgieron varios asuntos de carácter legal. En este caso, la legislación venezolana toma precedencia respecto a la de Estados Unidos hasta que Claudia regresa a su país. Varios aspectos legales continúan dependiendo de la legislación venezolana, aun después de su regreso a Estados Unidos.

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

Inadvertidamente, las diferencias culturales y legales pueden crear obstáculos tanto en el país sede de una corporación como en una de sus sucursales. Por ejemplo, en Estados Unidos diversas leyes prohíben a los entrevistadores hacer preguntas de carácter personal, pero la mayoría de los países latinoamericanos no legisla al respecto. Por esa razón, si en el desarrollo de una entrevista de trabajo dentro de Estados Unidos el funcionario de la empresa hace preguntas como: "¿Está usted casada?" o "¿Piensa embarazarse en el curso de los próximos dos años?" y después se rechaza a una candidata, ésta puede concluir que se le discriminó y es probable que presente una demanda legal. Por estas razones, muchas compañías proporcionan manuales y videos especiales al personal que participa en estos delicados campos.

Pese a que los derechos específicos de los trabajadores varían de uno a otro país, existen también similitudes regionales. Una característica generalizada en América Latina, por ejemplo, es que la limitación de oportunidades que se basa en distinciones de raza o credo religioso resulta totalmente inaceptable. Asimismo, hay determinados principios que se han ido extendiendo de manera gradual, como el principio de la codeterminación, que da a los obreros y a los sindicatos que los representan el derecho a participar en las decisiones del consejo administrativo de la empresa. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial este derecho se extendió a muchos países europeos y a algunos latinoamericanos.

Otro punto de gran similitud a nivel internacional lo ofrecen las leyes sobre la seguridad física de los trabajadores.

Charles Dickens



Las deplorables condiciones de seguridad e higiene que se vivían en las grandes empresas británicas del siglo XIX fueron descritas magistralmente por el novelista Charles Dickens. Gracias en parte a la conciencia que sus obras crearon, gradualmente se han ido aboliendo en todo el mundo prácticas como el trabajo infantil o el trabajo en jornadas de muchas horas, que por lo prolongado resultan lesivas a la salud de los trabajadores.

Los castigos físicos, comunes en la marina de guerra y en las flotas mercantes de la mayoría de las naciones avanzadas del siglo XIX, desaparecieron totalmente, pero en vida de Dickens era común flagelar a un marino revoltoso. El trabajo industrial que requiere la manipulación de un agente cancerígeno como el asbesto generó una serie de garantías y restricciones que tienen como objetivo proteger la salud del personal expuesto a sustancias peligrosas. Los códigos de seguridad que se observan en la industria del petróleo son notablemente similares entre sí, aunque se ponen en práctica en lugares tan disímiles como México, Venezuela y el Medio Oriente.

Pese a los cambios ocurridos durante los últimos años, en América Latina y en Europa aún existe mayor grado de protección a la seguridad en el empleo que en Estados Unidos. Asimismo, y pese a los recientes cambios en su economía, la mayoría de la población asalariada de Japón y Corea del Sur mantiene una significativa garantía de contar con trabajo vitalicio.

Protección del empleo

## ► Preparación y selección internacional

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

Contratación de personal local

Reubicación de personal extranjero

La tendencia general es mantener un alto grado de oportunidad para el personal local en los puestos de nivel bajo o intermedio, y un alto grado de flexibilidad a nivel ejecutivo, que idealmente debe componerse de igual número de personas de origen local y de reubicadas de la sede corporativa.

Eterna Primavera



La compañía *Eterna Primavera*, exportadora de flores tropicales con sede en Bogotá, Colombia, celebró contratos con entidades de Costa Rica, Honduras y República Dominicana para diversificar su producción. Además de los especialistas colombianos en técnicas botánicas que procederán a la instalación de nuevos centros de producción, la empresa contrató a ingenieros forestales costarricenses, hondureños y dominicanos para que se integren a los trabajos de la empresa. El ingeniero Rolando Cuevas, de nacionalidad dominicana, ha resido en Colombia y está bien familiarizado con las técnicas y los objetivos de la empresa, que le hizo una oferta para convertirse en gerente general de operaciones de las tres sucursales. La gerencia de ventas y la función de auditoría corresponden a personal de confianza de origen colombiano. El gerente de envíos y recepción de materiales, quien tiene su sede en Miami, es el hondureño Ramón Acosta, nacionalizado estadounidense.

## Movimiento de personal a futuro

En una corporación internacional el gerente de personal desempeña una función de especial importancia en la planeación de las futuras promociones y en la preparación del personal ejecutivo. Gracias a la perspectiva global que tiene de toda la empresa, con frecuencia se le encarga la labor de planear los movimientos de personal a futuro. Para ello es necesario identificar a los candidatos con potencial para desempeñar puestos actuales o de futura creación en todos los niveles de la organización. El departamento de personal procede a evaluar a cada persona con potencial, a identificar los aspectos que un candidato debe mejorar y a considerar los efectos que la capacitación y la experiencia ejercerán sobre el candidato. Al trabajar en coordinación cercana con los niveles ejecutivos de la organización, el gerente de recursos humanos se asegura de suministrar un flujo continuo de candidatos internos bien calificados y preparados para asumir mayores responsabilidades tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

## Reclutamiento internacional

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

## Obstáculos de una carrera profesional en el extranjero

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

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

## Secretaría de Turismo de México



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

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

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

**Varias compañías internacionales han creado programas de promoción de ejecutivos jóvenes, en el curso de los cuales un ejecutivo experimentado cumple las funciones de guía y asesor.**

Promoción de ejecutivos para plazas internacionales



El consorcio argentino *Vox Populi* se especializa en sondeos de la opinión pública. Su equipo de encuestadores cubre todo el Cono Sur, así como áreas de Brasil. La compañía abrió varias plazas internas en Santiago de Chile, en Porto Alegre y en Montevideo, pero nota con preocupación la ausencia de interés y respuesta pese a que equivalen a claras promociones. Ya que es imperativo contar con personal experimentado para cubrir esas importantes ciudades y recabar información confiable, la empresa revisa sus prácticas de información interna, así como las de desarrollo y promoción. Una de las primeras estrategias consiste en permitir al personal clave actual, con sede en Buenos Aires, visitar por un periodo corto por motivos de trabajo las zonas donde potencialmente se instalarían en caso de aceptar los desafíos. Tres meses más tarde, la gerencia cuenta con dos solicitudes para los puestos de Santiago y Montevideo, respectivamente, y una para Porto Alegre.

**En algunos casos, el reclutamiento de personas que se encuentran actualmente en el exterior para que se repatrien a su lugar de origen y trabajen en él puede resultar más difícil que la identificación de candidatos apropiados para el mercado local de trabajo.**

Repatriación de personal

Pure Glacial



La compañía canadiense *Pure Glacial*, establecida en Vancouver, Columbia Británica, se especializa en la venta de bebidas gaseosas y agua mineral embotellada. Cuando la compañía decidió lanzar una campaña de ventas en República Dominicana, la gerencia consideró que Pascual Dorantes, quien había emigrado de ese país a Canadá seis años atrás, sería un candidato idóneo para el puesto de gerente de relaciones públicas. Durante la fase inicial de la operación en Santo Domingo, Pascual colaboró con gusto en el proceso y viajó a la isla en dos ocasiones, por periodos de dos semanas cada uno. Animado por el éxito, el gerente general, L. J. Dougherty, hizo una oferta a Pascual para que volviera a instalarse en Santo Domingo. Aunque la oferta significaría un considerable incremento en su nivel de ingresos, Pascual la rechazó para sorpresa del señor Dougherty. La esposa de Pascual trabaja en otra compañía de Vancouver y los dos hijos adolescentes de la pareja están bien integrados a su nuevo país. La compañía optó por buscar un candidato local.

Selección y trabajo de empleados

Orígenes de sal

► Desa

Tratar sobre la responsabilidad

## Selección internacional

Selección y transferencia  
de empleados

Conforme una empresa nacional se va convirtiendo en una corporación multinacional, el proceso inicial de selección tiende a favorecer la transferencia de empleados del país donde se encuentra la sede corporativa a los países donde se abren sucursales. Sin embargo, el número de personas de diversas nacionalidades que trabajan en las sucursales va en aumento. Dado que los ejecutivos de la organización adoptan una perspectiva global, las decisiones de contratación o promoción basadas en la nacionalidad disminuyen de manera progresiva. Cuando la organización se convierte en una entidad genuinamente global, los niveles ejecutivos se internacionalizan.

Criterios de selección

El proceso de selección en el ámbito internacional requiere que el administrador de recursos humanos considere varios aspectos que van más allá de los procedimientos tradicionales. La determinación de quién es el mejor candidato para un puesto se basa en aspectos que además de ser puramente administrativos o técnicos deben incluir otros factores. La habilidad del candidato para adaptarse a la cultura local —y para adaptar la cultura local a su organización— son elementos fundamentales. Las investigaciones demuestran que la madurez y la estabilidad emocional, junto con el nivel de conocimientos profesionales sobre el área, son dos factores en los que los ejecutivos de las organizaciones grandes centran su atención.

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

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

## ► Desarrollo y ubicación

Después de seleccionar a un candidato es necesario orientarlo, ayudarlo a lograr un alto nivel de desarrollo para que pueda desempeñar nuevas responsabilidades, y evaluarlo. Como en otras áreas de la administración internacional de recursos humanos, el desarrollo profesional y la obtención de una evaluación justa constituyen considerables desafíos para los departamentos de personal en el área internacional.

### Orientación

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, por lo general es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía, sobre todo si es de ingreso reciente. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

Orientar sobre  
las responsabilidades

Esta orientación hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el proceso de orientar en forma adecuada a una persona a nivel internacional puede durar semanas o incluso meses. Es frecuente dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma sus responsabilidades a cabalidad. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, tiene también un valor muy alto.

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



Lotus

Raymond Lee aceptó la gerencia de un almacén de venta de aparatos electrónicos en la ciudad de Panamá. El almacén es una sucursal de *Lotus, Inc.*, que tiene su sede en Taipei, la capital de Taiwán. Tanto el señor Lee como su esposa son originarios de Taipei y su contacto con el mundo de la cultura latina ha sido prácticamente nulo.

Durante su primera reunión social, a la que fueron invitados funcionarios de alto nivel de la comunidad panameña, el señor y la señora Lee ofrecieron un tradicional bufete chino acorde con la costumbre taiwanesa.

Aunque en su país de origen no se acostumbra bailar durante las reuniones sociales y en lo personal no saben hacerlo, los Lee se asesoraron de las prácticas locales y la señorita Hortensia López, subgerente del almacén, llevó música local. Con notable habilidad, el señor Lee invitó a las parejas a bailar al son de un alegre ritmo tropical cuando concluyó la cena.

La reunión fue un éxito. Cuando los invitados se retiraron, el señor y la señora Lee estrecharon efusivamente la mano de la señorita López y agregaron en inglés: "Sin su sugerencia esta reunión habría sido un fracaso. ¡Mil gracias!"

## Capacitación y desarrollo

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

Cuando el ejecutivo se ve en la necesidad de cubrir diversas funciones en culturas diferentes logra una comprensión amplia de la organización y del entorno en que opera. Las actividades de capacitación y desarrollo también pueden complementarse mediante cursos formales en instituciones educativas. Estos cursos se dictan en entidades que pueden incluir desde universidades hasta clases especiali-

Rotación de funciones y países

Preparar al personal

Apoyar dirección y evaluación

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



*Peruana del Aire* mantiene 16 oficinas en el continente americano, así como 12 en Europa. Durante los últimos cinco años el gerente de la empresa ha sido el ingeniero Álvaro Barrios, quien mantuvo la política de limitar al máximo los viajes y transferencias de personal de una a otra sucursal, así como las comunicaciones que no respondieran a estrictas necesidades de las operaciones diarias. La razón para esta política —solía explicar Barrios— era la necesidad de ahorrar al máximo en los costos operativos. Barrios se jubiló en enero de 2000 y al asumir la gerencia el nuevo ejecutivo, el licenciado Tomás Miranda, notó un serio deterioro en la cultura de la organización.

“Desafortunadamente, nuestros gerentes y nuestros empleados con potencial gerencial tienen miras y perspectivas que se limitan por entero a su limitado horizonte local. Nuestros ejecutivos ignoran lo que ocurre a nivel corporativo. Es necesario volver a nuestras raíces y preparar a nuestro personal clave para los desafíos que pronto vamos a enfrentar.”

Junto con Ricardo Galindo, director del área de recursos humanos, el licenciado Miranda planeó un curso de creación de conciencia corporativa, al que se invitará a todos los ejecutivos de la compañía, que irán asistiendo de manera escalonada. Tentativamente, bautizó el curso “*Peruana del Aire, 101*” y se llevará a cabo el año entrante en Tacna. El punto central de la atención del licenciado Miranda es la promoción de la conciencia internacional y la preparación de una nueva generación de ejecutivos que dirigirán la empresa en el primer decenio del siglo XXI.

### Evaluación y desarrollo profesional

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



Los resultados financieros de las distintas operaciones mineras de *Bowder & Bowder* son claros: la operación boliviana de la empresa obtuvo una magnífica calificación el año pasado y todo indica que el año entrante los resultados serán todavía más halagadores. Sin embargo, el gerente general de la empresa, Erwin Schmidt, no está del todo satisfecho con la gestión de Arnaldo Pomodoro, el gerente de operación local, porque está consciente de que ha incurrido en varios errores técnicos y está procediendo de una manera que muy probablemente conducirá a un choque con los trabajadores de las minas locales. Pese a los excelentes resultados financieros, el señor Schmidt manifiesta serias reservas en la evaluación que hace de Pomodoro.

Preparar al personal clave

Apoyo, dirección, desempeño  
evaluación

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

## ► Compensación y protección

### Compensación en el extranjero

La compensación y la protección internacional van más allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley del país donde trabaje el empleado. Por lo general, la compensación del empleado debe incrementarse considerablemente por varias razones: los gastos adicionales en que incurre el empleado, el nivel de mayor responsabilidad que ahora le corresponde y —con mucha frecuencia— el nivel más alto de responsabilidades fiscales que debe cumplir porque la legislación de muchos países determina que un emigrante que mantiene su residencia legal en su país de origen debe pagar impuestos en los dos países.

### Incentivos especiales

Las corporaciones a menudo añaden incentivos especiales para las personas que aceptan una transferencia, sobre todo cuando se trata de ciudades o países que se consideran poco deseables. Otros complementos pueden corresponder a los gastos adicionales de la educación de los hijos, viajes periódicos al país de origen o incluso lo necesario para cubrir los salarios del personal doméstico que el empleado internacional contrata en su nueva posición.

### Prestaciones en el extranjero

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

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

### Costos de transferencia internacional

Es posible que la prestación internacional de más difícil administración sea la que cubre los gastos de transferencia internacional, que suele incluir también a los

familiares inmediatos. Esta prestación puede ir desde el envío de los enseres domésticos de un país a otro, hasta la adquisición de una nueva casa o condominio, y la compra de la casa antigua a precios del mercado. La figura 3-1 muestra algunos de los aspectos más comúnmente cubiertos en esta área. Como ilustra la figura, en algunos casos también es necesario proceder al envío de registros médicos, dentales y ópticos, o ayudar al empleado en la labor de ubicar su nueva vivienda, de identificar una escuela apropiada para los niños, etcétera.

El proceso de regresar al empleado al país de origen implica muchos aspectos similares al de la transferencia al exterior. En ocasiones es posible que no se presente un campo claro para el desarrollo profesional de la persona que se repatria; si no hubo un cuidadoso proceso de planeación, puede ocurrir, incluso, que no haya siquiera un puesto de trabajo para él.

La planeación efectiva de los recursos humanos por parte del departamento de personal requiere sumo cuidado para garantizar que las transferencias y el proceso de retorno al país de origen se traduzcan en empleos productivos y experiencias positivas. Cuando no se planea un proceso de repatriación después de cierto periodo de estadía del empleado en el exterior, éste tal vez considere que la organización no muestra mucho interés en su éxito profesional. Esta percepción puede conducir a que el empleado estime que la experiencia que adquirió en el exterior será más apreciada por una compañía distinta, incluso por corporaciones de la competencia.

En la medida en que los empleados que residen en el exterior se mantienen en contacto con su país de origen a través de las publicaciones internas de la organización, viajes de retorno y contactos con el personal de distintos niveles, el proceso de volver al país se simplifica y facilita. El departamento de recursos humanos puede

Figura 3-1

### Aspectos que conciernen al departamento de personal en transferencias internacionales

Algunos de los aspectos que debe supervisar el área de recursos humanos de la *Corporación Ferro* son los siguientes:

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

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

efectuar una significativa contribución a la organización y a las personas que la integran trabajando para que las transferencias internacionales sean un proceso que se conduzca con éxito.

## ► Relaciones con el personal y evaluación

Es probable que el área más compleja en el campo de la administración de los recursos humanos en el entorno internacional sea el de la relación de la organización con el personal. Los gerentes operativos, sin importar su nacionalidad, solicitan el apoyo del área de recursos humanos en este difícil aspecto. La forma en que se administre la relación internacional entre gerentes y empleados ejercerá un efecto directo en el grado en que la organización puede alcanzar sus metas.

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

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

Relaciones con el personal local

Responsabilidad corporativa

Perú



Uno de los resultados que el licenciado Miranda espera obtener del curso "*Peruana del Aire, 101*", es establecer de manera muy clara que ciertas políticas y normas de la corporación deben observarse de manera rigurosa.

Para su sorpresa y disgusto, por ejemplo, se enteró de que Luis Guillermo Navarro, gerente de una importante sucursal centroamericana, sólo contrata personal de sexo masculino, lo que está en contradicción directa con las normas corporativas de *Peruana del Aire*. Las pocas mujeres que trabajan en esa misma sucursal han recibido inequívocas advertencias de que sus posibilidades de promoción son muy reducidas.

El gerente defendió su posición argumentando que en el país en que opera no ha roto ninguna ley y que es la práctica usual en la sociedad en que se encuentra. Uno de los puntos de interés del licenciado Miranda para su presentación durante la primera reunión es no dejar lugar a dudas respecto a la postura de la compañía: *Peruana del Aire* tiene por norma evitar la discriminación por razones de religión, raza o sexo. Tras consultar con sus asesores legales, el licenciado Miranda estableció que esa política corporativa está en perfecta congruencia con las leyes del país en que opera el señor Navarro.

## ► Desafíos de la administración internacional de recursos humanos

Además de ejercer un efecto muy notable en la administración de los recursos humanos, el ámbito internacional tiene repercusiones muy complejas sobre toda la

organización. A medida que la gerencia amplía sus horizontes, las perspectivas de la administración de personal cambian y se hacen más globales. Las personas que no contemplan o no siguen esta evolución y adoptan puntos de vista estáticos dejan de enterarse de varios de los aspectos más esenciales de la corporación. Las estrategias y políticas corporativas se enriquecen sustancialmente con el aporte de las diversas culturas que interactúan dentro de ella y, en último término, enriquecen también la vida de cada uno de sus integrantes.

### **Solución práctica de problemas en la administración internacional de recursos humanos**

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

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

### **Desafíos internacionales y diversidad en el lugar de trabajo**

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

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

Entre los efectos que la internacionalización creciente del personal de las empresas modernas está ejerciendo se cuenta una fuerte tendencia a basar la compensación en el desempeño individual y no en factores como la religión, la raza o el sexo. Para el administrador de recursos humanos el hecho de que es muy probable que el personal a su cargo muestre mayor grado de diversidad durante los primeros decenios del siglo XXI tiene importantes consecuencias. La flexibilización de las actitudes del pasado, la preparación para afrontar los desafíos del futuro y la capacidad para responder a las nuevas condiciones son elementos básicos para lograr el éxito profesional en este campo.

## Sensibilidad cultural

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

Realidad del trabajo



Bolsa de valores

Gonzalo Arias Román es gerente del departamento de analistas de datos financieros en la casa de bolsa *Inversiones y Futuros*, establecida en Caracas. Su labor consiste en efectuar análisis rápidos de los cambios que las bolsas de valores de Nueva York, Londres, Hong Kong y Tokio experimentan a diario para a su vez hacer recomendaciones a los inversionistas caraqueños que son sus clientes y que deben decidir, con base en su información y análisis, si se van a retirar de determinada posición del mercado o si van a invertir con más agresividad en otra. Obviamente, las diferencias de horarios entre estas ciudades son muy significativas. Una serie de altibajos pronunciados del mercado lo llevó a presionar a su personal para que trabajaran horas extras durante el mes de marzo; así, cada persona laboró un promedio de 10 horas diarias de lunes a sábado. Los resultados fueron excelentes en términos financieros. Durante abril el índice Nikkei, originado en Tokio, empezó a ofrecer excelentes oportunidades y el personal trabajó un promedio de 11 horas diarias. Uno de los analistas, quizás exhausto por la falta de sueño y descanso, cometió un error que costó un significativo porcentaje de las ganancias del mes. Llegó mayo y tanto el índice Nikkei como el mercado de Londres empezaron a mostrar señales de alta tensión. Arias Román hizo una pausa en su frenética tarea de seguir los altibajos del mercado para estructurar junto con recursos humanos un horario que permita establecer jornadas más razonables sin caer por entero en la práctica de implantar turnos a la manera de muchas operaciones industriales.

Horario internacional y local

Diferencias culturales en la práctica



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

El señor Eric Damien Schuller, académico austriaco-alemán, es director de *Asmos*, escuela de idiomas ubicada en la ciudad de Tijuana, que se halla en la frontera de México con Estados Unidos y es notable por su internacionalidad. El personal administrativo y académico procede de prácticamente todos los puntos de la Tierra. La rigurosa observación de los horarios que practican los europeos del norte (y el señor Schuller no es excepción a la regla) choca por

sttución mult

► Resu

completo con la tendencia de los estudiantes de origen latinoamericano a ser un poco más tolerantes en sus horas de llegada y en ocasiones a permanecer en los salones de clase después de que las lecciones concluyeron. Las maestras de origen tailandés y chino no tienen inconveniente en preguntar abiertamente a sus alumnos cuál es su ingreso mensual o cuál es su edad, lo que equivale a tocar un tema tabú en Occidente. En el departamento de francés es costumbre que las personas de distinto sexo se saluden con besos en ambas mejillas, en tanto que las mujeres de origen hindú y coreano evitan cuidadosamente el menor contacto físico con todos los demás. Los japoneses de la escuela tienden a formar grupos que se reúnen invariablemente a comer, mientras que los estadounidenses insisten en la defensa de su privacidad. El mismo señor Schuller se ha sorprendido por la diversidad cultural de su institución. Minutos después de escuchar en su oficina una fuga de órgano del músico clásico Bach, salió a consultar un archivo... y fue informado por Mercedes, la secretaria de origen dominicano, que también ella era ardiente amante de la música; ¿no podría escuchar el merengue tropical que se transmite por su estación de radio favorita?

Pese a todas las diferencias, *Kosmos* es una institución armónica, comenta el señor Schuller, "porque las normas establecidas para todos son claras y fáciles de comprender, y se aplican con independencia de a quién afecten o a quién puedan molestar".

— tación multicultural

## ► Resumen

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

Para que el departamento ofrezca aportaciones positivas debe participar en el proceso de transformación que experimenta toda compañía que ingresa a la arena internacional; de una operación meramente nacional, pasa a una operación con miras y objetivos que necesariamente tienen que ser mucho más amplios. Esta evolución requiere que los integrantes del departamento estén conscientes de las características de las transferencias internacionales de personal, así como de los aspectos que derivan de reintegrar al personal que se encuentra en el exterior a su lugar de origen. La evolución de la empresa hacia el campo internacional requiere también volver a plantear las estructuras y actividades de todo el departamento de recursos humanos.

El proceso de internacionalización afecta casi todas las actividades del departamento de personal. En estos casos, contar con planes de cobertura de puestos es de crucial importancia, así como las decisiones sobre políticas de la compañía respecto a la contratación de personas de diversas nacionalidades.

Es necesario identificar los obstáculos que pueden surgir en el proceso de internacionalización y al mismo tiempo identificar las fuentes de talento externo a la

organización que pueden resultar de utilidad en el proceso. Ya que en el ámbito internacional el profesional de la administración de personal estará trabajando en un marco legal que no coincidirá en cuanto a espíritu o letra de un país a otro, tendrá la necesidad de contratar a personas que cuenten con la suficiente flexibilidad para adaptarse a distintas condiciones de trabajo, que puedan asimilarse a la cultura local y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de la compañía. Con frecuencia esas personas son de origen local.

En el campo internacional aspectos como la orientación, la capacitación y el desarrollo se hacen mucho más complejos. El éxito de la persona transferida depende en gran medida de la ubicación y el desarrollo adecuados. Los aspectos de compensación también se hacen más complejos. A menudo, el departamento de personal deberá preparar paquetes individuales de compensación, que en algunos casos pueden incluir prestaciones adicionales o diferentes a las que se conceden a las personas que trabajan en la sede corporativa central.

El departamento de personal debe evaluar la efectividad de sus actividades internacionales para mejorar su propio desempeño y garantizar un clima efectivo de comunicación con el personal. El departamento deberá participar frecuentemente en la solución de problemas diversos que surgen en el ámbito internacional. El creciente proceso de internacionalización que se experimenta en toda América Latina contribuye a la diversidad de la fuerza laboral de la organización y requiere que los administradores de recursos humanos estén conscientes de las importantes consecuencias que este proceso tendrá en toda la corporación.

### ► Revisión de términos

Internacionalización de la fuerza laboral	Prestaciones internacionales
Paquetes de compensación internacional	Programas de repatriación
Planeación de cobertura de puestos	Transferencia internacional
Políticas de transferencia internacional	

### ► Preguntas para verificación y análisis

1. Rodrigo Araiza, joven y brillante profesional de la empresa en que usted ejerce el cargo de subgerente de recursos humanos, acaba de recibir una oferta de transferencia internacional, y se comunica con usted para que le responda francamente a la pregunta: ¿Cómo le afectaría esta oferta? ¿Qué importancia tiene en su futuro profesional?
2. Usted trabaja en la sucursal de una compañía de productos químicos en calidad de asesor de transferencias de personal. La corporación planea trasladar a tres químicos que actualmente residen en Argentina al país donde usted reside y el gerente de su departamento le solicita un memorándum de no más de dos páginas de extensión con sus recomendaciones y sugerencias prácticas para llevar a cabo la transferencia.
3. La corporación con la que usted trabaja celebró un contrato de intercambio comercial con una compañía japonesa que enviará a una delegación de tres

empleados de nivel intermedio a familiarizarse con su empresa. Cite cuatro medidas que va usted a tomar, con una filosofía proactiva, para evitar los choques y las diferencias culturales en la medida de lo posible.

4. La gerencia general informa a su departamento de personal, del que usted es el gerente, acerca de la apertura de nueve plazas de trabajo en el exterior. Las oportunidades son para personas con interés de promoverse en el área de ventas. ¿Cómo comunicaría usted la oferta al personal de la organización?

5. Usted trabaja en el departamento de personal de la sucursal de un consorcio franco-italiano que ha decidido enviar a dos ejecutivos a su país. Ambos son jóvenes, casados y cuentan con cierta experiencia internacional en Europa, pero no en su país. Incluyendo una descripción general de las medidas legales que requiere la transferencia, cite cuatro acciones específicas que usted instrumentará para asegurarse de que su estadía en el país en que usted reside tendrá éxito.

### ► Caso de estudio 3-1

#### Proyecto colombo-venezolano

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

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

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

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

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

1. Prepare un memorándum de una página y media con sugerencias y consideraciones respecto a la transferencia internacional de Ana María.
2. Ana María va a efectuar un primer viaje exploratorio a Caracas. ¿Cómo se prepararía usted para recibirla? ¿Qué preguntas es probable que le haga Ana María, y cómo las respondería usted?
3. El ingreso mensual de Ana María equivale a mil dólares. Asimismo, al final del año, en los dos últimos años ha recibido un bono que equivale al ingreso de dos meses y medio. Ya que ahora su labor va a ser fundamentalmente de promoción y no de ventas, y que Caracas es una ciudad donde el costo de la vida es aproximadamente 15% más alto que en Medellín, ¿qué ingreso mensual o anual considera usted recomendable? ¿Cómo lo estructuraría?
4. Al iniciar labores en Caracas, una importante función de Ana María será reclutar, seleccionar, contratar y capacitar en técnicas promocionales a un grupo de 12 damas que trabajarán como demostradoras de los productos *RapiCena* en supermercados clave del área caraqueña. Planee las acciones que usted va a llevar a cabo junto con ella para dar cumplimiento a este objetivo, incluyendo un deslinde de responsabilidades. ¿Qué tipo de compensación sugiere usted para cada promotora?

## ► Referencias

- André Laurent, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", en *Human Resource Management*, primavera de 1986, pp. 91-102.
- Anne V. Corey, "Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
- Banu Golesorkhi, "Why Not a Woman in Overseas Assignments", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-4.
- Brian Dumaine, "Exporting Jobs and Ethics", en *Fortune*, 5 de octubre de 1992, p. 10.
- Brian O'Reilly, "Doing Business on Mexico's Volcano", en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
- Brian O'Reilly, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 52-66.
- Calvin Reynolds, "HR Must Influence Global Staff Strategy", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-1.
- Calvin Reynolds y Rita Bennett, "The Career Couple Challenge", en *Personnel Journal*, marzo de 1991, pp. 46-48. Véase Linda L. Ball, "Overseas Dual-Career Family: An HR Challenge", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-8; Richard Souders, "HR Exec Best to Design: Manage Compensation", en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-5.
- Carol Hall, "World Trade Organization to Discuss Global Labor Rights", en *International HR Update*, abril-junio de 1994, p.3.
- Christine D. Keen, "French Employers Must Create Non-Smoking Work Areas", en *HR Update*, enero-febrero de 1993, p. 3.
- Candice H. Deutsch, "Getting the Brightest to Go Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.

- Ellen Brandt, "Global HR", en *Personnel Journal*, marzo de 1991, p. 41.
- Geert Hofstede, *Culture and Organizations*, McGraw-Hill International, Berkshire, R.U., 1991.
- Gene Koretz, "Europe's Work Force Isn't Moving with the Money", en *Business Week*, 21 de junio de 1993, p. 24.
- J. Steward Black y Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 113-136.
- James E. McElwain, "Succession Plans Designed to Manage Change", en *HRMagazine*, febrero de 1991, pp. 67-71.
- Joann S. Lublin, "Diversity Training Extends Beyond the U.S.", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 30 de julio de 1994, p. C1.
- "Jobless Europe", en *The Economist*, 26 de junio de 1993, p. 17; Carla Rapoport, "Europe Tackles Its Job Crisis", en *Fortune*, 4 de octubre de 1993, pp. 133-134.
- Jolie Solomon, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
- Louis S. Richman, "The Coming World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 70-77. Véase Alan Riding, "Now, the Graying of Europa", en *The International Herald Tribune*, 23 de julio de 1990, p. 1.
- Luis R. Gómez-Mejía y Theresa Welbourne, "Compensation Strategies in a Global Contest", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 29-41.
- Mary Sullivan Taylor, "American Managers in Japanese Subsidiaries: How Cultural Differences Are Affecting the Work Place", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 43-49.
- Nakiye Boyacigiller, "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations", en *The Journal of International Business*, tercer cuatrimestre, 1990, p. 373.
- Nancy K. Napier y Richard B. Peterson, "Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28.
- Patrick Oster *et al.*, "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 10 de noviembre de 1993, p. 64.
- Paul L. Blocklyn, "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, p. 44.
- Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.
- Rosalie L. Tung, "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management Executive*, vol. II, núm. 3, 1988, pp. 241-244.
- Rosalie L. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", en *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, núm. 1, 1981, pp. 68-78. Véase F. Mueller-Maerki, "Help Wanted: Adam Marx or Karl Smith: A New Breed of Executive for Eastern Europe", en *Corporate Issues Monitor*, vol. VI, núm. 1, 1991, pp. 1-4.
- Steven Greenhouse, "State Dept. Finds Widespread Abuse of World's Women", en *The New York Times*, edición nacional, 3 de febrero de 1994, p. 1.
- Susan Moffat, "Should You Work for the Japanese?", en *Fortune*, 3 de diciembre de 1990, pp. 107-120. Véase Deborah L. Jacobs, "Japanese-American Culture Clash", en *The New York Times*, 9 de septiembre de 1990, secc. 3, parte 2, p. 23.

Via J. Marsick, Ernie Turner y Lars Cederholm, "International Managers as Team Leaders", en *Management Review*, marzo de 1989, p. 47.

Wayne Cascio y Manuel G. Serapio, Jr., "Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 63-74.

William B. Johnston, "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1991, pp. 115-127.

Leaders",

International  
o de 1991,

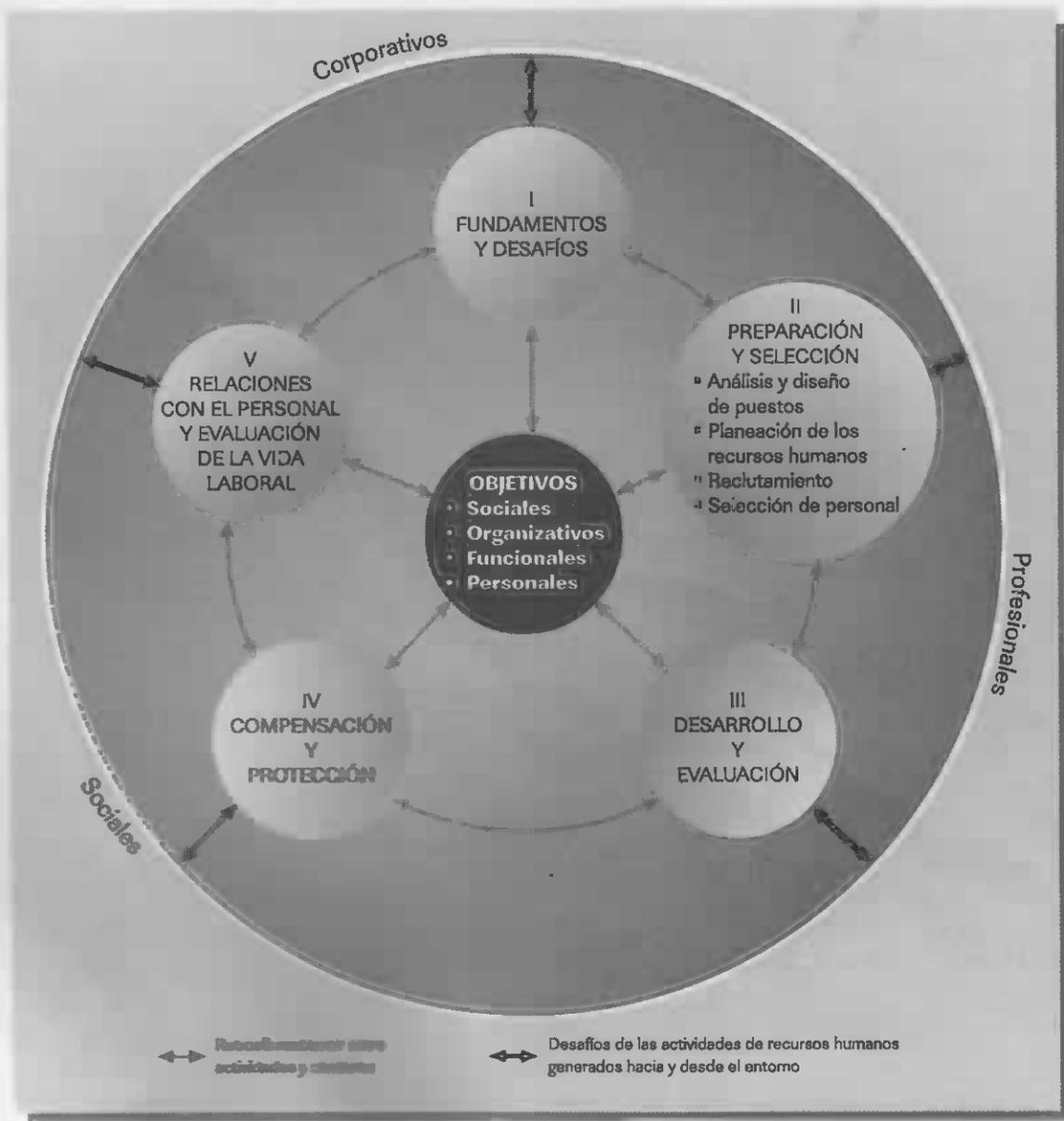
in Harvard

# PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

C



4. Análisis y diseño de puestos
5. Planeación de los recursos humanos
6. Reclutamiento
7. Selección de personal



**PR  
Y S**

**C**

esencial de  
comprens  
fenarios. U  
personas  
la selecció  
mejor que  
En los  
atención  
depende e  
selección  
vidas en

# PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

**C**ONTAR CON UN SISTEMA CENTRAL DE INFORMACIÓN Y BASE DE DATOS ES UNA NECESIDAD esencial de todo departamento de recursos humanos. El ciclo del empleo principia con una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para llenarlos. En ese punto, el departamento de recursos humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas que se requieren para ayudar a que la corporación logre sus objetivos. La preparación y la selección de personal tienen importancia crucial porque una organización nunca puede ser mejor que las personas que la integran.

En los cuatro capítulos siguientes se estudian las actividades que se llevan a cabo para la obtención de personal. Todo profesional del área se ve influido por este proceso porque su éxito depende de las personas que obtenga para la organización. Es probable que las actividades de selección sean las más importantes debido a que las decisiones de contratación con bases sólidas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño.

# 4

## Análisis y diseño de puestos

*Las descripciones de puestos precisas y bien concebidas mejoran la efectividad de toda la organización.*

ROBERT J. SAHL, "Pressing New Reasons for Accurate Job Descriptions", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, p. 20.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

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

Como hemos visto en los capítulos anteriores, los desafíos derivados del entorno actual, de cara al nuevo milenio, constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de recursos humanos.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los recursos humanos que su empresa tiene en la actualidad y los que necesita obtener. Asimismo, la información respecto a las necesidades de su organización es de vital importancia.

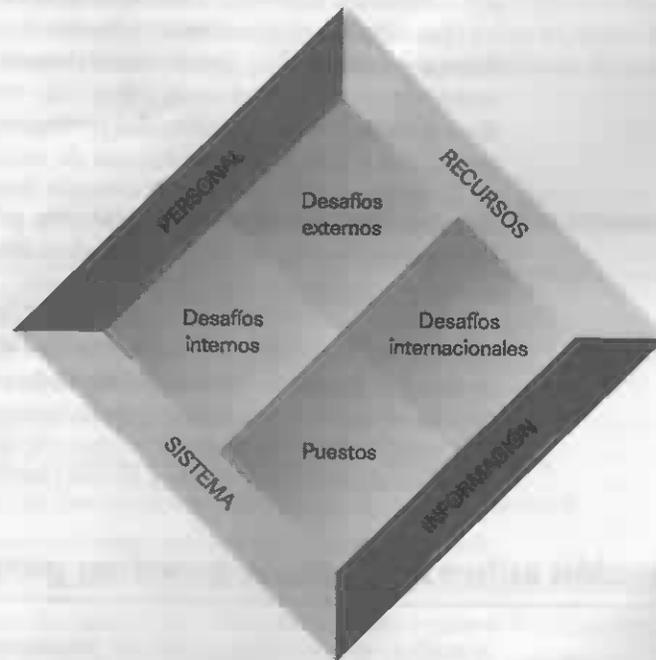
En una compañía pequeña, esta necesidad de contar con información precisa puede satisfacerse mediante un sistema manual. Conforme la organización se hace más compleja, la información referente a puestos, solicitudes de trabajo, compensación, etc., por lo común debe manejarse mediante archivos de computadora. Es obvio que al adquirir un adecuado dominio de varias técnicas de computación el futuro profesional se está preparando adecuadamente para cumplir bien su labor.

Como ilustra la figura 4-1, la actividad del departamento de personal se basa en la información disponible sobre los puestos que hay en la organización. Los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada. El logro de los objetivos generales de la empresa se hará mucho más difícil tanto a nivel personal como organizativo.



La compañía *Hacienda La Tinaja*, con sede en San Luis Potosí, inició sus actividades en calidad de empresa familiar que comercializaba dulces regionales y una bebida alcohólica de baja graduación llamada rompopo. La em-

**Figura 4-1 Fundamentos de un sistema de información de recursos humanos**



presa multiplicó sus ventas en años recientes y en consecuencia pasó de una nómina inicial de cuatro personas a una de aproximadamente 75.

Como es evidente que la organización alcanzó un punto de importancia crítica en su proceso de crecimiento, la gerencia general determinó la conveniencia de realizar un proyecto piloto de diseño (y en algunos casos rediseño) de puestos.

Tan pronto entró en vigencia el nuevo sistema, la productividad de la empresa se incrementó y disminuyeron las fricciones que la duplicación de ciertas actividades motivaba. Los costos se redujeron, mejoró la calidad de los servicios y aumentó notablemente el nivel de satisfacción de los empleados. Se consiguió asimismo reducir el tiempo de procesamiento de las facturas pendientes, aunque los nuevos niveles de ventas incrementaron el volumen de órdenes.

Un notable fruto del rediseño de puestos consiste en que los empleados han manifestado que ahora comprenden mejor no sólo las funciones que cada uno de ellos debe llevar a cabo, sino también las funciones y responsabilidades de otras personas. Cuando el gerente general pidió a un empleado del departamento de contabilidad que hiciera comentarios respecto a las nuevas medidas, la respuesta que obtuvo fue lacónica pero significativa: "Racionalización".

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conllevan una solución instantánea de problemas que pueden haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización.

Las labores que se derivan de esta base de datos pueden demandar mucho tiempo y arduo trabajo, pero son de esencial importancia para el éxito del departamento de recursos humanos, sobre todo en las corporaciones de tamaño intermedio o grande, porque capacita a los profesionales del área para instrumentar medidas proactivas y constituye un recurso de invaluable importancia para los ejecutivos de la empresa en el proceso de toma de decisiones. Si el departamento de personal carece de esta información, difícilmente podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir muchas otras funciones.

El presente capítulo describe tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información de recursos humanos y el diseño de puestos. El capítulo concluye con una ilustración de la forma en que el profesional utiliza la información para el nuevo diseño de un puesto. Otros capítulos posteriores se ocupan de distintos aspectos de la información derivada del análisis de puestos y añaden nuevos aspectos a los considerados aquí.

Diseño de puestos en La Tinaja

Programa de análisis y diseño de puestos

## ► Información sobre análisis de puestos: perspectiva general

A medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la

Análisis de p

Función de  
de informac

Fig

Análisis de puestos

compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de *analistas de puestos*. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.



*Hacienda la Tinaja* tiene actualmente 15 procesadores de pedidos y facturas en su departamento de contabilidad. Cada puesto es idéntico a los otros 14, porque cada procesador recibe los pedidos, los ingresa y prepara las facturas. El analista de puestos no necesita estudiar las características personales de cada uno de los procesadores. En vez de ello, lo que hace es obtener información acerca de los procesos que se llevan a cabo en esas 15 posiciones. La obtención de datos mediante un muestreo de las labores que los procesadores realizan genera una base de datos confiable y sólida con validez para los 15 puestos.

Función del sistema  
1. Información

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Varias de las áreas que dependen de esta información se incluyen en la figura 4-2. Por ejemplo, para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, *experiencia* y habilidades necesarios. Asimismo, la información sobre aspectos *lingüísticos*, *culturales* y otros deben incluirse en los datos que se procesan durante el *análisis de*

Figura 4-2

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

1. *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
2. *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
3. *Determinar* niveles realistas de desempeño.
4. *Crear* planes de capacitación y desarrollo.
5. *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes actuales.
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 del entorno afectan el desempeño del **personal**.
9. *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del **proceso**.
10. *Conocer* y *evaluar* las necesidades reales de recursos humanos de la **empresa**.

puestos y en los casos de compañías internacionales, deben compartirse con las sucursales y la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada respecto a las funciones que determinado puesto requiere. Especialmente en el caso de compañías grandes o internacionales, resulta esencial racionalizar al máximo el proceso, evitando incluir cualquier aspecto o requerimiento que no sea estrictamente profesional.



La descripción del puesto de Virginia Saavedra incluía una línea que especificaba: "Virginia debe servir el café en las tacitas de porcelana importada, siempre con una sonrisa y un buen gesto." La atractiva joven trabajaba como recepcionista en la compañía de seguros *La Costeña*, de modestas dimensiones y ubicada en Barranquilla, Colombia. En la compañía se consideraba que esta descripción equivalía más a un toque humorístico que a una necesidad real. Cuando *La Costeña* fue vendida a *Iskander*, un conglomerado sueco de aseguradores, los analistas de la nueva corporación se llevaron una pésima impresión de las habilidades profesionales del departamento de personal al leer la aparentemente inofensiva línea de descripción del puesto de Virginia.

## ► Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

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

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno —la organización, el trabajo y los empleados—, y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Elabora un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtiene información para el análisis del puesto.

### Identificación de puestos

Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el

analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puestos.

### Desarrollo del cuestionario

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

Tan pronto se confirmó la operación de adquisición, el departamento de personal de *Iskander* procedió a efectuar un análisis de todos los puestos de trabajo existentes en *La Costeña*. El doctor Jaime Rivera, gerente de personal, sugirió que el trabajo ya estaba hecho porque durante su administración había tenido mucho cuidado en mantener una base de datos excelente. La corporación respondió que pese a ese trabajo necesitaba estandarizar toda la base de datos. Aunque confiable, la información anterior se había obtenido mediante diferentes técnicas y con distintas preguntas. No obstante, la corporación solicitó copia de la antigua base de datos, que podría servir como parámetro de comparación.

El departamento de personal *no* está limitado, ni debe limitarse, a utilizar un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas que suelen formularse en los cuestionarios se presentan en forma abreviada en la figura 4-3.

**Nivel e identificación.** El cuestionario que se presenta en la figura 4-3 comienza con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. La estructura básica de la organización puede variar con el transcurso del tiempo, por lo que es posible que un puesto pase de un departamento a otro, o incluso a una división distinta.

**Deberes y responsabilidades.** Para ser útil, el formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción adecuada de estas acciones y las

Figura 4-3

### Cuestionario de descripción de puestos empleado por un hospital de tamaño intermedio en una zona urbana

CLÍNICA SAN EUSTAQUIO  
Cuestionario de análisis de puestos  
(Forma 110-JMG)

**A. Identificación del puesto**

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

**B. Actualización del análisis**

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: \_\_\_\_\_
2. Revisiones previas efectuadas en: \_\_\_\_\_
3. Análisis de puesto realizado por: \_\_\_\_\_

**C. Descripción resumida**

Descripción sumaria del puesto: \_\_\_\_\_

Actividades desempeñadas: \_\_\_\_\_

Características más relevantes: \_\_\_\_\_

Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

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

**D. Deberes y obligaciones**

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 

_____ Médico	_____ Técnico	_____ Otro
_____ Gerencial	_____ Administrativo	

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

Figura 4-3

### Cuestionario de descripción de puestos empleado por un hospital de tamaño intermedio en una zona urbana (Continúa)

#### E. Responsabilidad

1. Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.
  - a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

#### F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?
  - a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?
  - a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

#### G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?
  - a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?
  - a) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_ %: \_\_\_\_\_

#### H. Experiencia

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

#### I. Ámbito laboral

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

#### J. Condiciones sanitarias y de seguridad

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

Figura 4-3

### Questionario de descripción de puestos empleado por un hospital de tamaño intermedio en una zona urbana (Continúa)

#### K. Parámetros de desempeño

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

#### L. Comentarios finales

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

Firma del analista de puestos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Revisado y autorizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

condiciones en que se efectúan. Los aspectos de responsabilidad se expanden de manera considerable cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En muchas ocasiones es conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones gerenciales.

**Características individuales y condiciones de trabajo.** Además de la información necesaria acerca del puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. En esta sección se desea hacer evidente todo aspecto relevante, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto.

Resulta obvio que determinados aspectos generalmente no considerados esenciales cobren relevancia en ciertos campos profesionales. Por ejemplo, un aspirante a trabajar en el departamento de reparación de neumáticos perforados en un taller de mecánica necesita, entre otras características, fuerza física para mover las llantas de vehículos como camiones de carga. El interesado en conducir a grupos de turistas en excursiones internacionales debe poseer considerable resistencia física porque es muy probable que tenga que desempeñarse bien aun si sólo puede dormir pocas horas.

Carlos Anzures, gerente de *Petróleos del Istmo*, consideró con cuidado las características que debe tener el ingeniero encargado de dirigir las operaciones de perforación en profundidad para explorar nuevos yacimientos potenciales. Además del obvio requerimiento de una sólida formación como ingeniero mecánico y como geólogo, es evidente que el candidato debe poseer una vigorosa constitución física que le permita soportar bien los rigores de las temperaturas tropicales a que estará expuesto.

**Niveles de desempeño.** El cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto a los niveles de desempeño que se emplean para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. Cuando estos niveles no se determinaron bien o de una manera clara,

el analista de puestos puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales para fijar niveles de desempeño adecuados y razonables.

### Obtención de datos

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

**Entrevistas.** Las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.

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



La empresa ecuatoriana *Cervecería La Estrella* depende para sus ventas de los servicios de sus vendedores-repartidores, a través de los cuales la empresa logra más de 75% de sus operaciones. El vendedor-repartidor (la empresa tiene actualmente 1 250 empleados que desempeñan esta función) lleva a cabo una compleja serie de labores: se espera que posea la habilidad y cortesía de un agente de relaciones públicas para efectuar las ventas, la fuerza de un Hércules para cargar las cajas de cerveza, la precisión de un contable, para llevar un control adecuado de la mercancía entregada y los recursos financieros que maneja, y la habilidad de un conductor estrella para conducir los camiones de la empresa en calles y carreteras que a menudo tienen tráfico intenso. La descripción de este puesto es de tanta importancia para *Cervecería La Estrella*, que el gerente consideró que podía dedicar la mayor parte de una mañana a la labor de refinar y definir bien el papel del vendedor-repartidor con la presencia de los gerentes regionales.

**Cuestionarios por correo.** Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecua-

do de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo relativamente bajo. Sin embargo, la precisión que se logra con este método es inferior porque algunas preguntas no se comprenden bien, algunas respuestas son incompletas y algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresan a tiempo a la persona que los envió. En algunos casos estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores para verificar las respuestas obtenidas.

**Bitácora de empleados.** Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método para reunir información de determinados puestos. El estudio y la verificación de estas bitácoras, no obstante, pueden ser un proceso considerablemente lento y costoso.

Inconvenientes de la bitácora



*Aseguradora La Atlántida*, con sede en Madrid, tiene un equipo de ajustadores que se encargan fundamentalmente de revisar las solicitudes de los clientes para efectuar pagos de pólizas. Las actividades que llevan a cabo en la práctica diaria son extraordinariamente variadas y el departamento de recursos humanos de la compañía experimentaba dificultades para describir el puesto con precisión. Una instrucción ejecutiva dispuso que cada ajustador debía rendir un informe detallado al final de cada jornada diaria. Pese a la considerable resistencia inicial, los ajustadores dieron cumplimiento a las instrucciones que habían recibido, sobre todo porque descubrieron que la bitácora les permitía determinar la manera en que empleaban las horas laborales y concentrarse en las tareas más importantes.

Virtudes de la bitácora

**Observación.** La observación directa es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de estos factores, la observación directa es el método idóneo en ciertas ocasiones, en especial cuando la labor es manual y repetitiva. En los casos en que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, la observación directa es el mejor método.



La cadena de restaurantes *Mazey's*, establecida en Zaragoza y Barcelona, se especializa en platillos rápidos, como salchichas al vapor y pescado frito. La sede original de *Mazey's* está en Inglaterra. La definición del puesto de cocinero es de importancia definitiva para la cadena; la cual va a proceder a la capacitación de cocineros locales. El obstáculo de las diferencias lingüísticas entre españoles e ingleses se venció mediante una serie de sesiones de observación directa de las actividades de los cocineros en la sede inglesa.

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

► Aplicaciones de

aplicaciones de  
de puestos

Figura

PREPARACIÓN  
PARA EL ANÁLISIS  
DE PUESTOS

Funciones  
general de  
organizaciones  
el tipo de  
trabajo que  
realiza

Tras la reorganización completa de *Laboratorios Omega*, empresa farmacéutica establecida en La Paz, Bolivia, y en Lima, Perú, se comisionó a un joven egresado de Administración de Empresas, el doctor Laurencio Vázquez, para que elaborara un análisis de puestos para toda la empresa. El doctor Vázquez empleó la técnica de entrevistas para describir los puestos de las personas que trabajan en la planta de La Paz y en las oficinas paceñas y limeñas. Sometió al dictamen de un comité de expertos el análisis de las funciones de los representantes de ventas, quienes trabajan en prácticamente todo el territorio boliviano y peruano fuera de las instalaciones del laboratorio. La observación directa le permitió determinar cómo opera el personal del departamento de despachos y embarques. En el caso del personal ejecutivo verificó con sumo cuidado las labores reales de cada uno con las que se especificaban en una descripción de puestos anterior, auxiliándose del organigrama actual y el anterior, y sosteniendo después entrevistas directas con el gerente general.

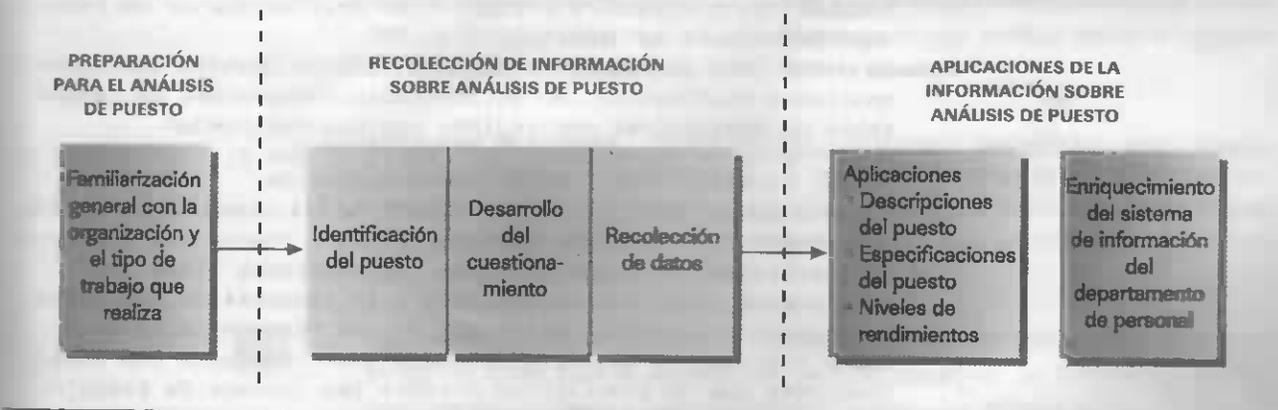
### ► Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

Aplicaciones del análisis de puestos

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de la información sobre puestos se ilustra en la figura 4-4. La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal y le permite desempeñar las tareas y labores que se describen en la figura 4-4.

Figura 4-4

Las tres fases de la información sobre análisis de puestos



## Descripción de puestos

Una *descripción de puesto* es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra alternativa es descomponer la descripción en varios elementos, de la forma en que se ilustra en la figura 4-5. Ésta muestra una descripción de puesto que se cons-

Figura 4-5

### Ejemplo de una descripción de puesto

CLÍNICA SAN EUSTAQUIO  
Medellín, Colombia

#### Formulario de descripción de puesto (Forma 120-JMG)

**Nombre del puesto:** Auxiliar de instrumentación quirúrgica  
**Código:** 166.088 **Fecha:** 20-Diciembre-01  
**Funcionario responsable de esta descripción:** Raúl Vega  
**Localización:** División de Cirugía, Departamento de Instrumentación.  
**Supervisor:** Dra. Luz Patricia Mejía G.

#### REQUISITOS LABORALES

**Grado de preparación formal:** Formación universitaria, de preferencia en una escuela de enfermería o similar.  
**Experiencia:** Mínimo de un año como auxiliar en práctica quirúrgica.  
**Comunicación:** Oral y escrita con diversas áreas internas. Debe conocer el lenguaje médico. Asesora al departamento de compras sobre reposición de instrumentos quirúrgicos necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano a cargo de una operación y las transmite a diversos integrantes del personal de enfermería.

#### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

**Esfuerzo físico:** De mínimo a intermedio. El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. La precisión y coordinación psicomotora es un factor importante para su labor.  
**Esfuerzo mental:** Debe permanecer totalmente alerta durante las intervenciones quirúrgicas. En determinadas emergencias es responsable de suministrar con rapidez equipos que pueden encontrarse en otras áreas del hospital, aun si el cirujano no ordenó tenerlos a mano antes de la operación.  
**Condiciones de trabajo:** Debe plegar su horario a las necesidades de las operaciones quirúrgicas, que con relativa frecuencia conllevan la posibilidad de complicaciones. En ocasiones tiene que desplazarse junto con un paciente a la sucursal de San Mateo, en el barrio Laureles. Alrededor de una tercera parte de su labor consiste en elaborar informes escritos sobre las intervenciones que se practicaron durante una jornada de trabajo.

truyó de manera paralela a la lista de verificación mediante la cual se obtuvo originalmente la información.

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

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

**Resumen del puesto y sus responsabilidades.** Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. La figura 4-5 proporciona un ejemplo. Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión. En todos los casos, la tendencia moderna se dirige a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.



Un supervisor del área de torneado de la compañía *Tuercas y Tornillos*, establecida en las afueras de Mendoza, Argentina, creyó que sería una buena idea añadir al final de la descripción de puesto de los torneros de clase B una línea que decía "El empleado llevará a cabo, además de las labores descritas arriba, las que le señale el ingeniero o supervisor de turno." El sindicato recibió copia de esta descripción y consideró que la deliberada vaguedad del texto exponía a los operarios a recibir órdenes que no necesariamente serían compatibles con su trabajo común. Después de un breve análisis, el departamento de personal recomendó que se suprimiera la frase, tras lo cual ambas partes, la empresa y el sindicato, convinieron que podían volver a negociar varios aspectos del puesto.

**Condiciones de trabajo.** Esta parte del cuestionario describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevisibles y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.



Las cuadrillas de tendido de cables eléctricos de alto voltaje que laboran en el sur de Chile bajo la supervisión de *Electrificación del Cono Sur* con frecuencia deben llevar a cabo su trabajo durante los lapsos en que las condi-

ciones meteorológicas son aceptables y lo suspenden cuando éstas son adversas. En la inmensa mayoría de los casos laboran al aire libre, expuestos a los elementos. A causa de las necesidades que se generan en el proceso de tender y distribuir los cables, en el pasado los integrantes de las cuadrillas tenían que viajar hasta 250 kilómetros al día, como advierte el documento de descripción de puesto. Aunque escasos en el curso de los últimos 12 meses, los accidentes laborales siempre son una posibilidad, especialmente cuando no se observan de manera rigurosa las normas de seguridad.

**Aprobaciones.** El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental, por lo que es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada. La fecha en que se hizo la última verificación es de obvia importancia porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos y de los especialistas del área.

Objetividad de la descripción

### Especificaciones del puesto

Hay una diferencia sutil pero importante entre una *descripción de puesto* y una *especificación de puesto*. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer. En el caso de un instalador de alfombras, por ejemplo, la *descripción de su labor esencial* puede abarcar aspectos como la forma de retirar las alfombras que se van a reemplazar, la preparación de la superficie o piso sobre la cual se va a operar, incluyendo la instalación de las superficies de soporte o relleno, el corte de la alfombra nueva, y el proceso de colocarla y fijarla adecuadamente. La *especificación de las características humanas* que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante lapsos considerables y la coordinación muscular indispensable para efectuar operaciones como el corte de una alfombra.

Aptitud del personal



Un canal de televisión latinoamericano produce varias telenovelas y películas de carácter histórico. Para cada uno de los programas es necesario contratar a un grupo de artistas que lleve a cabo ciertas labores y que al mismo tiempo posea determinadas características. Durante la filmación de la película histórica *Choque de dos mundos* el director quiso mostrar una escena en la que

Sistemas de

Fig

un grupo de indígenas del Nuevo Mundo, pobladores de una isla caribeña, recibe con asombro a los navegantes de una carabela española. Los "indígenas" deben realizar ciertas acciones y pronunciar diálogos, pero al mismo tiempo es necesario que posean las características físicas que suelen relacionarse con las personas de origen americano. Los "navegantes" también ejecutan una serie de acciones, pero de ellos se espera que su aspecto corresponda al de personas de origen mediterráneo.

### Niveles de desempeño en el puesto

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular *niveles de desempeño en el puesto*. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claros y razonables es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores puede descender cuando no existen niveles adecuados.

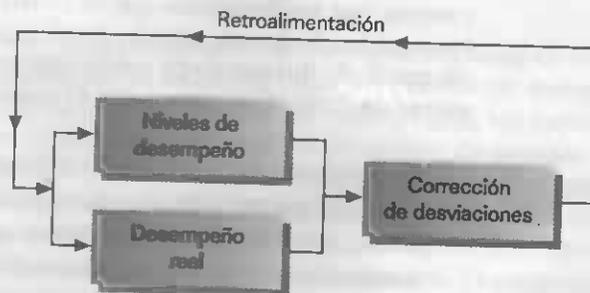
En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de recursos humanos porque les ayudan a evaluar y medir el desempeño general, y a controlarlo. Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 4-6.

Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran *desviaciones* importantes respecto a los parámetros que se establecieron, los *expertos de recursos humanos* y los gerentes de línea intervienen en el proceso e *instrumentan* acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores *generan una* importante serie de datos que retroalimenta la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando éstos se fijaron de manera equivocada) o en las normas que rigen las labores diarias.

Sistemas de control

Figura 4-6

Diagrama de un sistema de control



La Fortuna



La cadena de supermercados *La Fortuna* entró al mercado con seis sucursales ubicadas en las ciudades venezolanas de Caracas, Maracaibo, Barquisimeto y Valencia. La labor de mercadotecnia que se realizó antes del inicio de labores rindió excelentes resultados, por lo que el flujo de clientes es prácticamente constante durante todo el día. La empresa cuenta con un total de 36 cajeras, que se dividen en dos turnos: matutino y vespertino. Al principio de las labores la gerencia fijó un parámetro de rendimiento que estipulaba que cada cajera debía haber vendido determinada cantidad al final de su jornada de trabajo. Dependiendo de que alcancen su nivel de desempeño o no, cada empleada se hace acreedora a un reconocimiento por escrito y a un estímulo económico en efectivo.

Pasó ya medio año desde la apertura de la cadena de supermercados, pero los datos de contabilidad confirman que en casi todos los casos el turno matutino vende más que el vespertino. Todas las cajeras del primer turno, salvo una, han alcanzado el parámetro fijado, pero sólo dos del turno vespertino han logrado la meta o nivel de desempeño que determina la empresa.

Un estudio de la situación señala que por los hábitos de las amas de casa venezolanas, las compras de mayor cuantía y valor monetario se efectúan con más frecuencia durante las primeras horas de la mañana. Gracias a la retroalimentación obtenida, la gerencia cambió el parámetro o nivel de desempeño anterior. A partir de julio de 2002, el parámetro del rendimiento de las cajeras se basará en el número de clientes atendidos y en el de unidades vendidas. La expectativa es que el nuevo parámetro sea más justo para todo el equipo.

## ► El sistema de información sobre recursos humanos

Las descripciones de puesto, las especificaciones del mismo y los niveles de desempeño integran el sistema de información sobre recursos humanos. Como se hará evidente en el curso de los siguientes capítulos, esta información se complementa y enriquece mediante planes de recursos humanos, información suministrada por los solicitantes de empleo, resultados del desempeño, cifras de compensación y muchas otras fuentes de datos esenciales. El proceso de toma de decisiones sobre recursos humanos se facilita y hace más sólido y confiable cuando se efectúa con base en información bien establecida.

Este cúmulo de información requiere tratamiento y análisis constante para garantizar que las decisiones que se basan en él sean adecuadas. Con frecuencia en las organizaciones que carecen de técnicas adecuadas de manejo de la información un resultado indeseado de contar con todas estas aportaciones es que provoca un exceso de datos. Esta circunstancia puede asumir proporciones alarmantes.

Técnicas de manejo  
de información



El Banco de Asturias mantiene sucursales en España, dos países europeos más y 12 países latinoamericanos. En total, la entidad tiene nueve bancos de datos, que incluyen el de compensaciones financieras y prestaciones a los empleados, el de organigramas y posibilidades de reemplazo para posiciones específicas; el de solicitantes de puestos; el de contabilidad de vacacio-

nes, días no trabajados con derecho a pago, días feriados en distintos países y cursos de capacitación a distintos niveles y tomados en diversas circunstancias, etcétera. El director de la división de Relaciones Industriales, Germán Saldarriaga Ibáñez, decidió crear una red interactiva con computadoras Apple Macintosh que permita a los especialistas de recursos humanos acceder a sus bases de datos respectivas tanto en formatos gráficos como textuales. Con esta configuración puede obtenerse información de cada una de las sucursales e incluye organigramas, fotografías, información sobre leyes locales de importancia para la industria bancaria, listas de días feriados en el país o en la comunidad y otros datos de relevancia. El sistema comprende también varios sectores de acceso restringido, lo que protege la confidencialidad de aspectos como la compensación que se concede a determinados ejecutivos. El área de acceso restringido abarca la información sobre el desempeño de cada empleado.

### Aspectos legales

Los aspectos éticos y legales de la información que se incluirá en una base de datos sobre el personal de una compañía son complejos y con frecuencia varían de uno a otro país. La tendencia se dirige a concentrarse de manera exclusiva en aspectos directamente relacionados con el trabajo y el desempeño, y a excluir todos los que no sean relevantes de modo inmediato. Sin embargo, los casos de información más o menos cuestionables son muchos y no existen parámetros universales. Por citar un caso extremo, la legislación de algunos países latinoamericanos especifica que las personas con antecedentes penales deben hacer ese hecho del conocimiento de su empleador, pero otras legislaciones consideran que la persona que ya cumplió las sanciones dispuestas por la ley ha cubierto o satisfecho su deuda social y no debe ser discriminada a consecuencia de un hecho pasado.

El número de matrimonios de una persona, si padeció enfermedades psiquiátricas o si su familia inmediata sufre dolencias como la depresión aguda son otros tantos ejemplos de campos que muchas legislaciones latinoamericanas considerarían un terreno privado que las empresas no deben invadir. La inmensa mayoría de las corporaciones modernas adoptó ya el principio de que la organización debe respetar la privacidad y la intimidad de cada individuo.

### Organización de la base de datos

Al margen de si la información sobre el puesto se mantiene en forma de registros impresos o electrónicos, en todos los casos los puestos de trabajo constituyen el principio rector para su organización. Además de esto, los departamentos de recursos humanos cuentan con información de análisis de puestos que considera la existencia de *familias de puestos*. Una familia de puestos es un grupo de empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor. Por ejemplo, los puestos de secretaria, mecanógrafa y asistente de oficina conforman una familia de puestos. Determinar la existencia de estas similitudes permite al departamento de recursos humanos facilitar las trans-

ferencias de puestos, la capacitación, la asesoría profesional, la compensación y varios aspectos adicionales.

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

## ► Perspectiva general del diseño de puestos

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. A medida que el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años declina en los países desarrollados, y conforme la competencia internacional se incrementa, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

Tejidos Antioquia



Enrique Uribe es propietario parcial de *Tejidos Antioquia*, compañía que hasta hace pocos años empleaba a más de tres mil personas en el área de Bello y Barbosa, en las inmediaciones de Medellín, Colombia. La irrupción en el mercado nacional y regional de las telas producidas en países como Taiwán, India y Filipinas redujo de manera considerable la participación de *Tejidos Antioquia*, que hoy a duras penas emplea a mil personas y enfrenta un futuro incierto. Para su sorpresa y consternación, don Enrique comprobó que las telas asiáticas se tejen en equipos similares a los que operan en su fábrica. Igualmente sorprendente para don Enrique es que en términos de divisas internacionales, el nivel de la compensación de los obreros de Taiwán es superior al de los obreros colombianos. Al volver de una gira de trabajo por Taiwán y Filipinas, don Enrique llevó a cabo varios cambios de naturaleza técnica y financiera, pero se centró en el diseño de puestos para lanzar una estrategia defensiva local.

Tradicionalmente, los operarios de los equipos de *Tejidos Antioquia* se ubicaban en puestos rigurosamente definidos, desempeñando tareas repetitivas y monótonas, y con mínima o ninguna posibilidad de expresar sus opiniones y recomendaciones en aspectos como la labor diaria, el diseño de las telas, los procedimientos de inventario o la programación de actividades. En la medida de lo posible, los obreros se turnan ahora en diversas labores y se llevan a cabo mesas redondas en las que sus opiniones se escuchan, se

Expectativas  
de puestos

Fig

evalúan y en muchos casos se ponen en práctica. Se integraron equipos de 6 a 15 trabajadores en los cuales se decide cómo se van a realizar determinadas tareas, cuáles son las necesidades de inventario en ciertas áreas y cómo cubrir las plazas de trabajo cuando un compañero se ausenta por vacaciones o enfermedad. Dos meses y medio después de estos cambios, don Enrique observó un primer incremento en los niveles de productividad de la empresa.

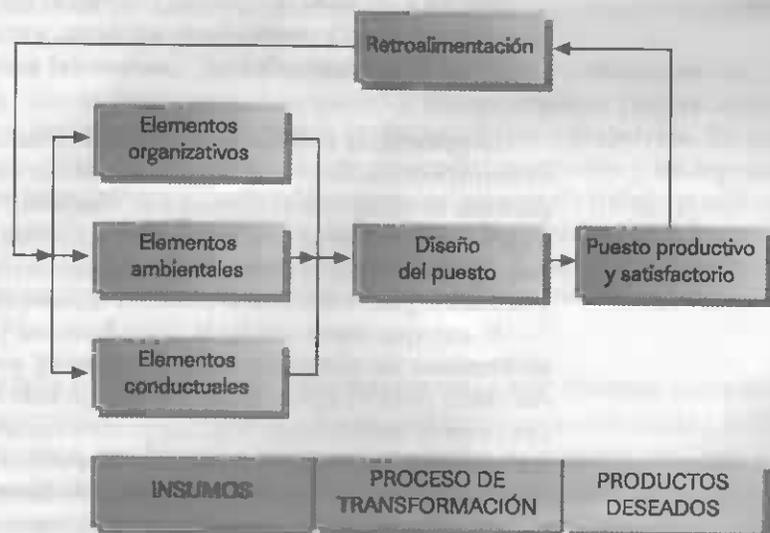
En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos puedan contribuir efectivamente a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos. La figura 4-7 ilustra el diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. No obstante, debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto. Un empleo mal diseñado con frecuencia conduce a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renuncias y otros problemas.

Expectativas del diseño  
de puestos

Figura 4-7

#### El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas



## Elementos organizativos

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

**Enfoque mecánico.** Esta técnica mecanicista requiere la identificación de *todos* los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la *especialización*. El proceso de especialización lleva a que se practiquen ciclos de labores breves, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.



Los archivos de la compañía *Ferrocarriles del Istmo*, que cruzaba América Central a principios del siglo XX, conservan descripciones de las labores que desempeñaban los obreros de tendido de las líneas férreas. Uno de ellos tenía a su cargo colocar un travesaño de metal a intervalos regulares, sujetarlo y someterlo a determinada presión para que sostuviera un tramo de los rieles de acero. El proceso tomaba exactamente 45 segundos, lo que correspondía a un ciclo de trabajo. Pasado el lapso, se esperaba que el trabajador diera un paso y medio hacia adelante, y colocara el siguiente travesaño para iniciar el siguiente ciclo.

En general, la realización de labores como la colocación de travesaños férreos es tan especializada y sencilla que se requiere sólo una capacitación de pocas horas para que el trabajador la domine por completo. La existencia de un ciclo de trabajo muy corto permite que el trabajador adquiriera considerable experiencia en poco tiempo. Asimismo, la inversión que es necesario hacer para capacitarlo es mínima y el trabajo puede llevarse a cabo con rapidez considerable.

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

**Flujo del trabajo.** El producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil antes de instalar las puertas o las defensas. Una vez que se determina la secuencia correcta, puede establecerse el balance en el flujo de la labor común.



La línea de montaje de *Televisores del Futuro* en una estación de trabajo requiere que el operario coloque y atornille adecuadamente la pantalla del aparato en el marco de plástico (en los aparatos de menor costo) o de madera que se le suministra. La operación demora un total de tres minutos en los marcos de plástico y cuatro para los marcos de madera. Al concluir la operación el trabajador transfiere la televisión a un nuevo puesto de trabajo y recibe un nuevo marco.

Balance del flujo de trabajo

Al calcular el flujo de la labor en toda la línea de montaje, el ingeniero que supervisa la operación debe verificar que los operarios reciban nada más pantallas de un material determinado, porque de otra manera los puestos de trabajo donde se reciben pantallas de plástico rebasarán en rapidez a los puestos que reciben pantallas de madera, lo cual conducirá a diferencias importantes en otras fases del proceso.

Ergonomía

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

**Prácticas laborales.** Son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de recursos humanos para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos. Cuando las organizaciones ignoran estas prácticas, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

La Voz Tonante



Durante muchos años, los trabajadores de *La Voz Tonante*, compañía estatal que manufactura municiones y explosivos militares en la ciudad de Mendoza, Argentina, han llevado a cabo una procesión de carácter religioso durante el mes de mayo. En el curso de la procesión se invoca la intercesión *ce está* para que proteja a los trabajadores de la posibilidad de explosiones. Muchas personas consideran la práctica innecesaria y anticuada, y de hecho el te-

niente primero Andrés Cregg propuso eliminar las procesiones, sugerencias que el coronel Bianchi, gerente general, aprobó en principio.

Pese a las medidas de seguridad, la fábrica sufrió una explosión de menor importancia en el área de mezclado de materiales a fines de marzo. Sabiendo que la moral y la calidad del entorno laboral podrían verse afectadas, el coronel Bianchi revocó su decisión anterior y autorizó a un comité de trabajadores a continuar los preparativos para la procesión de mayo.

### Elementos del entorno

Un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca en asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de empleados y sus expectativas sociales.

**Habilidades y disponibilidad del empleado.** Las consideraciones respecto a eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de los mismos en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.



Junto con los ingenieros de la empresa, el licenciado Ramón Sotomayor debe diseñar un puesto de trabajo en la refinería que opera en Ocotlán, Jalisco, México. La labor primordial de la persona que ocupe el cargo consistirá en dar mantenimiento a las perforadoras electrónicas de alta precisión que la empresa acaba de importar de Suecia. Entre otros aspectos, Sotomayor debe determinar el grado de preparación técnica necesario para hacer la tarea, el número de personas que poseen esa preparación en la ciudad de Ocotlán o en el área general de Guadalajara, y el tipo de compensación y prestaciones que la persona probablemente espera.

#### Expectativas sociales

**Expectativas sociales y culturales.** Las expectativas de carácter social y cultural influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar puestos de trabajo. Por ejemplo, durante el siglo pasado en la mayoría de los países latinoamericanos existía una fuerza laboral con poca preparación y mínima educación formal, que aceptaba sin muchas dudas cualquier tipo de trabajo físico. A causa de la escasez generalizada de posibilidades de empleo, la disposición para aceptar prácticamente cualquier empleo era muy grande.

A principios del siglo XXI, la situación ha variado fundamentalmente, pese a que en algunos casos las condiciones económicas de ciertas regiones de América Latina aún son desfavorables. El nivel general de educación se ha elevado considerablemente, y junto con él el nivel de las expectativas de los trabajadores. Por ejemplo, hasta hace pocos años existía una rígida línea que separaba a los integrantes de las clases educadas de las clases trabajadoras. Aunque todavía están presentes, esas divisiones se atenúan y hacen menos extremas en la actualidad. Hace 30 años, por ejemplo, un obrero calificado de la industria de la construcción probablemente habría tolerado cierto trato que hoy resultaría inaceptable para cualquier aprendiz.

El problema de las expectativas individuales se complica aún más cuando se tienen en cuenta las crecientes influencias internacionales, con la inevitable presencia de diferencias culturales. En general, el especialista de recursos humanos *debe evitar la tendencia a considerar que las demás personas juzgan el puesto y la organización desde el mismo ángulo que él*. Las percepciones varían de manera fundamental de un individuo a otro y de uno a otro grupo social.



La compañía *Representaciones Expo, S.A.*, efectúa contrataciones de personal temporal en la zona del sur de México, Guatemala, Honduras y Belice. La gerente de la empresa, Isabel Cal, no acierta a explicarse las razones que dificultan la identificación de personas idóneas para trabajar en las campañas de ventas que promueve la compañía porque el nivel de desempleo en el área es alto y la compensación que ofrece la empresa se mantiene en los niveles de mercado y en ocasiones los excede.

Durante los últimos meses la señora Cal dio instrucciones de llevar a cabo una encuesta entre el público para determinar la imagen de su compañía. En general, según los resultados de la encuesta, los varones jóvenes de formación profesional media consideran que la empresa no ofrece estímulos o retos interesantes y muestran escaso interés en vincularse a ella. Los varones de 55 años o más, por el contrario, aprecian la estabilidad que la compañía ofrece. Las mujeres jóvenes se sienten incómodas con el hecho de que la empresa carece de planes de trabajo parcial o de ausencia no remunerada porque esa circunstancia dificulta mucho el proceso de completar un embarazo y tener niños pequeños. Las mujeres de 55 años o más conceden gran importancia a las vacaciones y estiman que la generosa política de la empresa en este campo equivale a una considerable ventaja. Finalmente, un alto porcentaje de las personas afiliadas a las diversas iglesias evangélicas de la región se niega a trabajar para *Representaciones Expo* porque la empresa realiza algunos seminarios de ventas los días viernes y sábado, cuando muchos fieles asisten a sus templos. La señora Cal concluye que puede tomar diversas medidas para mejorar el atractivo que la empresa ejerce en el mercado local de trabajo.

Elementos muy variados, como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pausas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el nivel educativo de los trabajadores, afectan el diseño de puestos, especialmente en compañías que operan en más de un país. Cuando estas expectativas sociales no se tienen en cuenta, la organización puede crear baja satisfacción y motivación, enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y en general a una baja calidad del entorno laboral.

### Elementos de conducta

Los puestos de trabajo no pueden diseñarse con base sólo en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos consideran en gran medida los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las de alto valor psicológico tienen especial importancia. Algunos investigadores

concluyen que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable *autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación*.

**Autonomía.** El principio de la autonomía laboral consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de autonomía puede provocar que un empleado muestre apatía o que se desempeñe de manera ineficiente.



Los trabajadores de la empresa *Tejidos Antioquía* estaban completamente disociados de los usuarios de sus productos. Su responsabilidad se limita a producir las telas que la compañía vende, en ocasiones sin más participación que la muy limitada que permite la actividad de tipo industrial. Para nadie es un secreto que la inmensa mayoría de los trabajadores tenía una actitud básica: "Me es indiferente lo que ocurra con estas telas que yo contribuyo a manufacturar." La participación en las decisiones de diseño, sin embargo, empezó a modificar la actitud general. Los trabajadores fueron invitados a participar en discusiones de ventas, a expresar sus puntos de vista ante comisiones de compradores y en general a ejercer sus actividades con autonomía. Durante la última feria de exposiciones, la casilla de ventas de *Tejidos Antioquía* incluyó la fotografía de varios operarios junto a las telas que producen los distintos departamentos. El nivel de satisfacción con el empleo del personal ascendió considerablemente.

**Diversidad.** La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento. La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria —como la velocidad a la que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas, por ejemplo— añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden propiciar a mejores niveles de satisfacción laboral.

**Identificación de la tarea.** Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se desempeña. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden observar más que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada al final del día, siente que no ha logrado nada. El nivel de satisfacción puede incrementarse considerablemente cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados perciban que están aportando una contribución importante a la sociedad.

Relevancia de la tarea

**Relevancia de la tarea.** Un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se efectúa es la *relevancia de la tarea*. Este aspecto —saber que el trabajo

que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización— hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

Phizer-Diem



El proceso industrial de rotulamiento de vacunas contra diversas enfermedades en el laboratorio *Phizer-Diem*, en San Juan de Puerto Rico, se había “perfeccionado” al máximo: los trabajadores se limitaban a efectuar operaciones muy concretas, como recibir las botellas y los recipientes vacíos, someterlos a un proceso de lavado y esterilización, y rotularlos (el paso de llenar los recipientes con las diversas vacunas se hacía en una etapa posterior).

El doctor Noreña Salgado-Stanford dispuso que los trabajadores se familiarizaran con los productos finales de la empresa, así como con los efectos de las vacunas en la salud general de la población. Una comisión de trabajadores tiene ahora a su cargo mantener actualizados varios cuadros estadísticos sobre el retroceso en todo el mundo de enfermedades como la polio y el sarampión, utilizando mapas de países y regiones que van desde las afueras de San Juan de Puerto Rico hasta diversas zonas rurales de la India. El lema que adoptó el departamento de rotulado es el siguiente: “*Rotulamos y salvamos vidas infantiles.*”

**Retroalimentación.** Cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, éstos tendrán escasas razones para mejorarlo. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que las noticias no siempre serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información debe transmitirse de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido.

Minerva



El departamento de entregas e instalación de computadoras personales de la empresa *Cálculos Minerva*, instalada en Pando, en las afueras de Lima, experimentó un crecimiento continuo en sus estadísticas de logros laborales durante los últimos seis meses. Desafortunadamente, un día el vehículo de reparto fue embestido por un pesado camión de carga y el nivel de entregas e instalación de computadoras descendió 40 por ciento. Al hacer el anuncio de los logros de la siguiente quincena, el supervisor del departamento enfatizó que el accidente no fue culpa de César Morales, el conductor del vehículo accidentado, que se encontraba detenido después de la colisión.

## ► Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia

Componente de eficiencia

Los elementos conductuales del diseño de un puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de añadir autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación. Al mismo tiempo, el componente

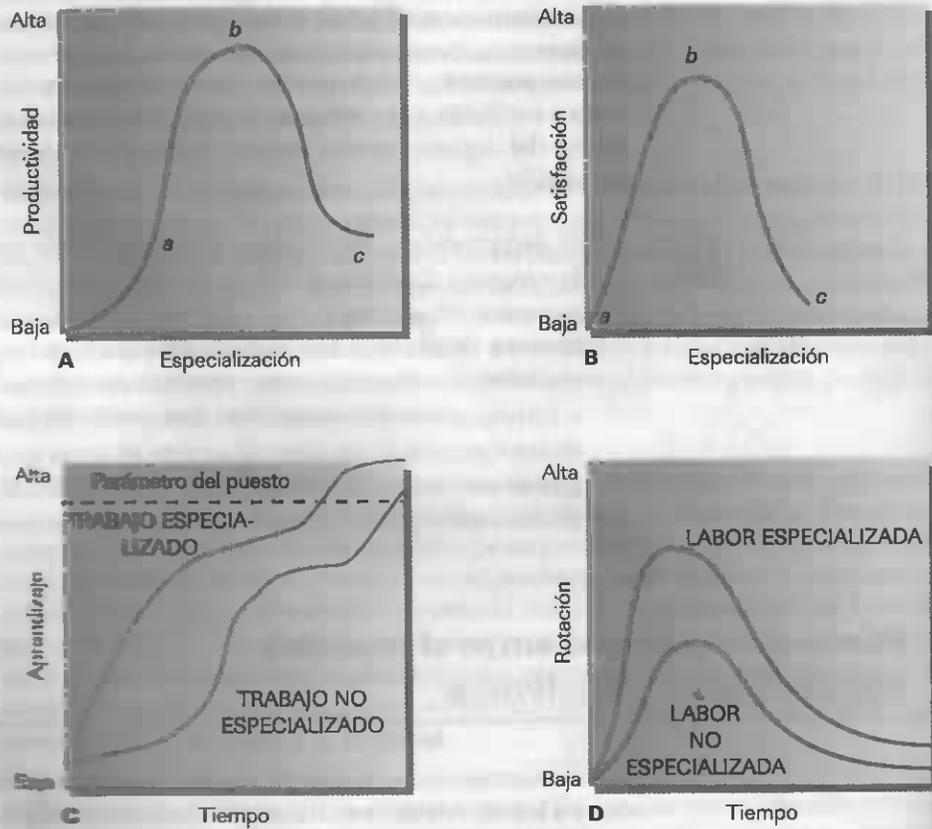
de eficiencia requiere que haya un máximo de especialización, menor diversidad y mínima autonomía. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. No existe una solución sencilla para esta disyuntiva, que en todos los casos requiere tratar de encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. La figura 4-8 muestra las técnicas de logro de equilibrio que más utilizan los diseñadores de puestos.

**Gráfica A: productividad y especialización**

Conforme los puestos de trabajo se hacen más especializados, la productividad asciende hasta que elementos conductuales como el aburrimiento limitan las ventajas de la especialización. La figura 4-8 muestra que la especialización que va más allá del punto *b* hace que la productividad descienda. De hecho, los puestos ubicados entre los puntos *b* y *c* pueden incrementar su nivel de productividad si reducen su nivel de especialización.

**Eficiencia y elementos conductuales en el diseño de puestos**

Figura 4-8



### Gráfica B: satisfacción y especialización

Inicialmente, el nivel de satisfacción tiende a ascender con la especialización, pero la especialización adicional provoca que la satisfacción disminuya con rapidez. Los puestos con bajo nivel de especialización requieren un lapso muy largo de aprendizaje; en estos casos el nivel de frustración desciende y la retroalimentación se incrementa cuando se añade cierta especialización. Sin embargo, cuando la especialización sobrepasa el punto *b* de la figura 4-8 la satisfacción disminuye a causa de la falta de autonomía, variedad e identificación de la tarea.

Nótese que a pesar de que el nivel de satisfacción desciende en la gráfica, la productividad puede subir del punto *a* al punto *b*, como ilustra la gráfica A. La productividad continuará en incremento hasta que las ventajas de la especialización no se vean desplazadas por las desventajas de la insatisfacción.

### Gráfica C: aprendizaje y especialización

El aprendizaje necesario para desempeñar una labor especializada requiere menos tiempo que el necesario para realizar una labor de tipo general. Expresado en forma gráfica, esto significa que la tasa de aprendizaje alcanza un nivel aceptable (línea interrumpida) de manera más rápida que en los puestos especializados.

### Gráfica D: rotación de personal y especialización

Pese a que los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que suelen relacionarse con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal. Cuando esas tasas son altas, un nuevo diseño del puesto, con mayor énfasis en los elementos conductuales, puede contribuir a reducir la rotación del personal.

## ► Técnicas para el rediseño de puestos

Con frecuencia el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización. Como puede verse en la gráfica A de la figura 4-8, la respuesta depende de si el puesto se encuentra cerca del punto *a*, *b* o *c*. Los puestos que se hallan cerca del punto *a* pueden demandar mayor especialización para ser más efectivos. El análisis y la experimentación constituyen la única ruta infalible para determinar el punto de la gráfica en que se ubica un puesto de trabajo.

### Bajo nivel de especialización

Cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una *simplificación del puesto*. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repartirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria.



La señora Akina Asturrizaga tenía a su cargo la recepción de la empresa *Representaciones Futurama*, de San Salvador. Durante varios años Akina tuvo la responsabilidad de responder los teléfonos, dar la bienvenida a los visitantes y entregar los cheques a los cobradores que envían los distintos proveedores de la compañía. *Futurama* creció en tamaño y complejidad, y el señor Roldán, supervisor de Akina, decidió simplificar su labor. "Akina se limitará estrictamente a las funciones de recepcionista. Los cobradores deben pasar directamente al departamento de contabilidad a recibir sus pagos."

Monotonía del trabajo

El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo que a su vez ocasiona errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial se hace más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

### Alto nivel de especialización

Calidad de la vida laboral

En muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados, como es el caso de muchos puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas, que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. A menudo, estos trabajos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son la rotación, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

Disminución de la monotonía

**Rotación de puestos.** La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.

Pese a todas estas ventajas, el experto en recursos humanos debe utilizar esta técnica con precaución porque en sí misma no mejora los puestos, y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Sólo debe utilizarse después de analizar otras posibilidades.

**Inclusión de nuevas tareas.** Esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a las que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.

**Enriquecimiento del puesto.** El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida arriba, consiste en *añadir* elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.



Tomasa Cifuentes labora en el depósito de ferretería y repuestos de *Almacenes El Retiro*, que opera en Managua, Nicaragua. Su labor consiste en recibir los pedidos de diversas herramientas, contarlas y llevarlas al almacén de ventas al público. En algunas ocasiones Tomasa ha manifestado el deseo de desempeñar alguna otra labor que amenice un poco su trabajo cotidiano.

Su supervisor dispuso que entre las nuevas funciones que Tomasa podría desempeñar están *dos tareas*: la preparación de los repuestos para su venta al público y la verificación de que se encuentran en buenas condiciones. Asimismo, el supervisor decidió *enriquecer* el trabajo de Tomasa encargándola de verificar el inventario de diversos artículos de primera necesidad en la ferretería y de comunicar a compras la necesidad de hacer un pedido de los artículos que se están agotando.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo o del sindicato a que pertenezca; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto de recursos humanos deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que no se habían previsto.

**Grupos autónomos de trabajo.** Estos grupos de trabajadores (llamados también "equipos autodirigidos de trabajo") desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes. Los grupos autónomos de trabajo por lo general se integran de 3 a 15 trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se definen en términos del equipo en su conjunto y no de manera individual. El equipo toma decisiones colectivas respecto a cómo alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

Estos equipos se crean por diversas razones. Algunas compañías consideran que éste es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que mejora la calidad de la vida laboral. Otras organizaciones adoptan esta técnica para reducir los gastos administrativos pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón sólo en contadas ocasiones justifica la formación de grupos.

En países como Suecia y otras naciones altamente industrializadas con gobiernos que proporcionan una amplia gama de servicios sociales, compañías como Volvo, la fabricante de automóviles, adoptaron los grupos autónomos de trabajo en

gran escala. En Suecia, igual que en otros países escandinavos, declinó notablemente la oferta de trabajadores en el mercado laboral. Si las tendencias demográficas actuales continúan, también los países latinoamericanos experimentarán una escasez considerable de trabajadores hacia mediados del siglo XXI, cuando la mayor parte de los países del área habrán alcanzado el punto de equilibrio demográfico en el que la población permanece más o menos estable y cesa el crecimiento acelerado de décadas anteriores.

En última instancia, el desafío de los especialistas de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial, es encontrar y establecer un balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la compañía. El objetivo ulterior no es exclusivamente proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la organización, pero tampoco lo es la obtención de resultados financieros a cambio de un inmenso costo humano. Los dirigentes tienen ante sí el desafío de mantener sus responsabilidades sociales, dentro del marco de referencia de las realidades de la competencia internacional, el cambio tecnológico, la diversidad cultural, los factores éticos y la necesidad de mantener e incrementar la eficiencia económica.

## ► Resumen

La información que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo de una organización constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre recursos humanos. Los analistas se esmeran en la labor de obtener un conocimiento profundo de las labores que se llevan a cabo en la organización. A partir de esa información desarrollan cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que los realizan y los necesarios niveles de desempeño.

La información obtenida mediante el análisis de puestos se puede obtener a través de entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. Una vez recopilados, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto y los parámetros de desempeño.

La información derivada del análisis del puesto es fundamental porque ayuda a los especialistas de recursos humanos a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Esta información se utiliza cuando los especialistas de recursos humanos llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos de trabajo constituyen el vínculo esencial entre las organizaciones y sus recursos humanos. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la consecución de sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo no sólo representa una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio de satisfacer sus necesidades. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral.

El proceso de alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos estén bien diseñados. El diseño efectivo de puestos requiere encontrar un punto de

► Revi

► Preg

equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad; los conductuales se centran en las necesidades del trabajador. La función de los gerentes y los especialistas de recursos humanos consiste en lograr un equilibrio entre ambos factores. Cuando los puestos no están suficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar una labor mediante la reducción del número de tareas que se llevan a cabo. Cuando los puestos están excesivamente especializados es necesario expandir su contenido, enriqueciendo sus funciones.

## ► Revisión de términos

Análisis de puestos	Especialización
Autonomía	Especificación del puesto
Ciclos de trabajo	Identificación de tareas
Código de puestos	Familias de puestos
Cuestionario de análisis de puesto	Parámetros de desempeño
Descripción de puestos	Relevancia de la tarea desempeñada
Enriquecimiento del puesto	Rotación de puestos
Ergonomía	Simplificación de la labor

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Cuáles son los métodos que se emplean para obtener información para el análisis de puestos? ¿Qué ventajas y desventajas presenta cada método?
2. Una fábrica de hilados y tejidos contrata sus servicios para que usted efectúe una descripción de los puestos de trabajo de la planta. ¿Qué sistema básico seguiría usted? Describa su estrategia en un documento de no menos de dos páginas.
3. En su opinión, ¿qué problemas podría acarrear el concentrarse exclusivamente en los aspectos de eficiencia de una operación industrial?
4. Se ha establecido que en el caso de tareas muy repetitivas, las personas tienden a sentir mayor nivel de tedio conforme su nivel educativo es más alto. Usted tiene cuatro vacantes que llenar en el departamento de pintura de piezas industriales, que fundamentalmente implica la repetición de una operación básica durante varias horas al día. ¿Qué tipo de educación sugeriría usted que tuvieran las personas que realizarán esta labor?
5. Una agencia de viajes con sede en la ciudad de Panamá lo contrata para que diseñe el puesto de vendedor de excursiones turísticas. La empresa vende desde pequeños paseos de seis horas de duración para conocer las instalaciones del canal de Panamá hasta excursiones completas a las islas de San Blas.

- a) ¿Recomendaría usted que cada agente de ventas manejara la batería completa de viajes que ofrece la empresa o se inclinaría por sugerir que cada agente maneje exclusivamente una línea de viajes? ¿Por qué?
- b) ¿Cómo modificaría usted su respuesta si la empresa se viera afectada por una alta tasa de rotación del personal?

## ► Caso de estudio 4-1

### Personal de seguridad en Mérida, Yucatán

El aumento de los niveles de criminalidad en la ciudad de Mérida, Yucatán, junto con el auge económico general que vive ese estado mexicano, ha creado un mercado atractivo para los vendedores de sistemas de seguridad. Un inversionista local adquirió cuatro vehículos blindados para la distribución de pagos de nóminas (que se hacen en dinero en efectivo) a diferentes compañías de la localidad. Cada vehículo es tripulado por un conductor y dos acompañantes. En cada caso, la tripulación del vehículo realiza cuatro tareas esenciales:

1. Recoge el dinero del banco, se dirige a la compañía donde se va a pagar la nómina y efectúa el pago necesario. En el proceso observa estrictamente las normas de seguridad en todo momento, con dos de los tripulantes "cubriendo" con sus armas al tercero, que transporta físicamente las bolsas con billetes, cuando el vehículo se detiene.
2. Entrega a cada empleado el pago que le corresponde, después de verificar su identificación.
3. Mantiene contacto permanente por radio y teléfono celular con la central.
4. Prepara un reporte detallado de los pagos que efectuó durante el día.

En la zona hay un número suficiente de hombres que solicitan empleo y que han recibido instrucción de tipo militar. Estas personas conocen el uso de las armas de fuego y las técnicas de defensa personal.

Sabiendo el alto riesgo que implicaría una operación defectuosa de una de las tripulaciones de la empresa, el dueño de la empresa le ha encargado a usted que lleve a cabo un estudio completo que incluya:

1. Una descripción completa de cada puesto (usted puede diseñar las funciones de los tres integrantes de la tripulación de cada vehículo en la forma que prefiera, jerarquizándolos, separándolos o integrándolos como estime más conveniente).
2. Una descripción de los requerimientos de cada puesto.
3. Una descripción de las relaciones funcionales que se establecerán entre los integrantes de cada tripulación.

► Cas

Perso  
en Pla

► Refe

## ► Caso de estudio 4-2

### Personal de conservación de recursos naturales en Playa Tambor, Costa Rica

Costa Rica, la bella nación centroamericana, cuenta entre sus atractivos una hermosa zona selvática, de vegetación tropical bien conservada, que se extiende por gran parte de su litoral sobre el Océano Pacífico. Desafortunadamente, la zona de Playa Tambor sufrió incursiones de depredadores en años pasados y las autoridades decidieron lanzar una campaña de restauración ecológica.

Con la asesoría de expertos en materia de ecología tropical se determinó que la labor más urgente es reforestar con ciertas especies de árboles tropicales en una zona de aproximadamente 20 kilómetros cuadrados. Las autoridades y los científicos que las asesoran determinaron también que deben formarse brigadas de un máximo de siete personas, porque la presencia de más seres humanos en el área podría generar tensiones entre las distintas especies animales que pueblan el lugar.

Estos equipos se integran mediante voluntarios, a los que las autoridades proporcionan los alimentos que consumen durante el día y los instrumentos necesarios para su labor. Los voluntarios deben transportar a sus espaldas los arbolitos que pesan un promedio de 10 kilogramos cada uno al lugar que se les designa, excavar un pequeño hoyo y plantar, abonar y regar cada arbolito con un mínimo de cuatro litros de agua.

Después de plantar cada arbolito, cada brigada dedica una hora a tomar alimentos y a descansar, y pasa el resto de la tarde limpiando el bosque antes de regresar a la base de Playa Tambor. El Departamento de Conservación de Recursos Naturales de Playa Tambor le ha solicitado que elabore:

1. Una descripción de la estructura funcional más adecuada de cada brigada.
2. Una descripción de los puestos que cada brigada debe comprender.
3. Una descripción de los requerimientos para cada puesto.
4. Una sugerencia o dos sobre los parámetros que conviene establecer para estimar la manera en que cada brigada desempeña su labor. Sabiendo que cada brigada cubre a pie todos los días una distancia de no menos de ocho kilómetros, y teniendo en cuenta el peso de los arbolitos, el abono, el agua y los alimentos necesarios, ¿qué parámetros recomienda usted? ¿Qué recursos humanos y qué tiempo necesitarían las autoridades para cubrir el área con cinco mil retoños?

## ► Referencias

Adaptado de Richard W. Woodman y John J. Sherwood, "A Comprehensive Look at Job Design", en *Personnel Journal*, agosto de 1977, p. 386.

Barbara Garson, "Luddites in Lordstown", en *Harpers*, junio de 1972, pp. 68-73.

Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.

- "Dole anuncia que Ford Motor ha aceptado hacer mejoras ergonómicas a nivel corporativo en un acuerdo histórico", en *Comunicado de Prensa del Departamento del Trabajo de Estados Unidos*, 23 de julio de 1990, pp. 1-3.
- Edward E. Lawler III, "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice", en *Personnel Psychology*, verano de 1970, p. 234.
- Edwin T. Cornelius III, Angelo S. Denisi y Allyn G. Blencoe, "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?", en *Personnel Psychology*, 1984, pp. 453-467.
- Elliot Witkin, "Emphasize the Human in HRIS", en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, p. 75. Véase Joe Pasqualetto, "New Competencies Define the HRIS Manager's Future Role", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 91-99.
- Frederick Herzberg, Bernardo Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, Nueva York, 1959. Véase E.F. Stone y L.W. Porter, "Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study", en *Journal of Applied Psychology*, 1975, pp. 57-64.
- G.E. Farris, "Organizational Factors and Individual Performance: A Longitudinal Study", en *Journal of Applied Psychology*, 1969, pp. 87-92.
- Hank Guzda, "Saturn: The Sky's the Limit", en *Labor Relations Today*, marzo-abril de 1990, p. 2; Alex Taylor III, "GM's \$11 000 000 000 Turnaround", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 54-74. John Morrell & Co. fue multada por \$1.25 millones por "exponer a sus trabajadores a heridas 'serias y algunas veces provocando discapacidad', causadas por movimientos repetitivos en el trabajo". Christopher Drew, "Morrell to Pay \$1.25 Million in Safety Case", en *Chicago Tribune*, 21 de marzo de 1990, secc. 3, p. 3.
- J. Barton Cunningham y Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", en *Personnel*, febrero de 1990, pp. 56-61. Véase M. Scott Myers, *Every Employee and Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1970.
- J.R. Hackman y E.E. Lawler III, "Employee Reactions to Job characteristics", en W.E. Scott y L.L. Cummings (editores), *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1973, p. 231. Para un resumen detallado de investigación sobre diseño de empleos, véase C.L. Hulin y M.R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", en *Psychological Bulletin*, 1968, pp. 41-55. Para un resumen más reciente, véase Jon L. Pierce y Randall B. Dunham, "Task Design: A Literature Review", en *The Academy of Management Review*, octubre de 1976, pp. 83-97. Véase Ricky W. Griffin, Ann Welsh y Gregory Moorhead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review", en *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 644-664.
- John E. Sprig, "Selling the HRIS to Top Management", en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 26-32, 34.
- John Hoerr, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, "Management Discovers the Human Side of Automation", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75. Véase Tody D. Wall, Nigel Kemp, Paul R. Jackson y Chris W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment", en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 2, pp. 280-304.
- John Jenkins, "Self-directed Work Force Promotes Safety", en *HRMagazine*, febrero de 1990, pp. 54-56.
- Judith A. DeLapa, "Job Descriptions That Work", en *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 156-158, 160. Véase Michael A. Campion y Paul W. Thayer, "How Do You Design a Job?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 43-44, 46.
- Larry Eichel, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.

- Loretta D. Foxman y Walter L. Polsky, "Job Design v. Job Evaluation", en *Personnel Journal*, marzo de 1988, pp. 35-36. Véase William H. Glick, G. Douglas Jenkins, Jr. y Nina Gupta, "Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?", en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, 1985, pp. 441-464. Véase Daniel A. Ondrack y Martin Evans, "Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Nonquality of Working Life Work Sites", en *Human Relations*, vol. 39, núm. 9, 1986, pp. 871-889.
- Louis Uchitelle, "Stanching the Loss of Good Jobs", en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 3-6.
- Margaret Magnus y Morton E. Grossman, "Using Computers is Catching On", en *Recruitment Today*, verano de 1990, p. 17.
- Maureen MacAdam, "HRIS: Document What You're Doing", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 57-63.
- Michael A. Campion, "Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective", en *Personnel Psychology*, vol. 42, núm. 1, 1989, pp. 1-24. Véase Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Dictionary of Occupational Titles*, Superintendent of Publications, Washington, D.C., 1965, vol. I, p. xvi.
- Michael N. Wolfe, "Computerization: It Can Bring Sophistication into Personnel", en *Personnel Journal*, junio de 1978, pp. 325ff. Véase Patricia Teets, "Information Access Comes of Age with Online Data Bases", en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 112-113.
- Nancy Howe, "Documentation Takes Form", en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 66-73.
- Nanette Fondas, "A Behavioral Description for Managers", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 47-58.
- P.R. Jeanneret, *A Study of the Job Dimensions of "Worker-Oriented" Job Variables and of Their Attribute Profiles*, Purdue University, West Lafayette, Indiana, 1969 (disertación doctoral). Véase E.J. McCormick, P.R. Jeanneret y R.C. Mecham, "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, núm. 2, pp. 347-368.
- Patrick R. Conley y Paul R. Sackett, "Effects of Using High-Versus Low-Performing Job Incumbents as Sources of Job-Analysis Information", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 83, 1987, pp. 434-437. Véase Yitzhak Fried y Gerald R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 287-322; Wayman C. Mullins y Wilson W. Kimbrough, "Group Composition as a Determinant of Job Analysis Outcomes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, 1988, pp. 657-664.
- Paul Sheibar, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, enero de 1979, p. 26.
- Philip C. Grant, "What Use Is a Job Description?", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, p. 50. Véase Mark A. Jones, "Job Descriptions Made Easy", en *Personnel Journal*, mayo de 1984, pp. 31-34.
- Robert H. Schappe, "Twenty-Two Arguments against Job Enrichment", en *Personnel Journal*, febrero de 1974, pp. 116-123.
- Robert J. Harvey, Lee Friedman, Milton D. Hakel y Edwin T. Cornelius III, "Dimensionality of the Job Element Inventory, a Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, pp. 639-646.
- Robert J. Sahl, "Pressing New Reasons for Accurate Job Descriptions", en *The Human Resources Professional*, otoño de 1992, p. 20.

- Robert N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T", en *Harvard Review*, enero-febrero de 1973, p. 105.
- Ronald Henkoff, "Companies That Train Best", en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-75.
- "The Flowering of Feudalism", en *The Economist*, 27 de febrero de 1993, p. 70.
- Valdis E. Krebs, "Planning for Information Effectiveness", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 34-42.
- Valdis E. Krebs, "TRW Makes the Move to Macintoshes", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 58-63.
- William B. Werther, Jr., "Beyond Job Enrichment to Employment Enrichment", en *Personnel Journal*, agosto de 1975, pp. 438-442.
- William Bridges, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74.

Des

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

# 5

## Planeación de los recursos humanos

*En la economía actual, cada vez más competitiva y global, los gerentes llevan a cabo una búsqueda incesante de prácticas, procedimientos u políticas que les permitan consolidar una ventaja competitiva.*

GERALD R. FERRIS, GAIL S. RUSS, ROBERT ALBANESE Y JOSEPH J. MARTOCCHIO, "Personnel/Human Resource Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 3, 1990, p. 215.

*La fusión de actividades relativas a la planeación de estrategias y recursos humanos se ha convertido en fuente crucial de competitividad para todas las organizaciones.*

DAVE ULRICH, "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, p. 47.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** la relación que existe entre planeación estratégica y planeación de los recursos humanos.
2. **EXPLICAR** por qué las organizaciones grandes utilizan la planeación de recursos humanos más que las pequeñas.
3. **IDENTIFICAR** los factores que caracterizan la demanda de recursos humanos de una organización.
4. **DESCRIBIR** las desventajas de los métodos que se utilizan para estimar la demanda de recursos humanos.
5. **EXPLICAR** la importancia y la función de los inventarios de habilidades en el desarrollo de planes de sucesión en el puesto.
6. **RECOMENDAR** soluciones para situaciones de exceso o carencia de personal.

Planeación

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.



Plaisir de L'Elegance

La cadena hotelera *Plaisir de L'Elegance* tiene un total de 48 hoteles en distintas zonas del Mediterráneo francés, España, el Caribe y, recientemente, Venezuela y Colombia. La planeación corporativa da inicio en centros de generación de recursos financieros, que se establecen a los más altos niveles de la empresa. A partir de las metas fijadas en esos centros las diferentes áreas establecen las estrategias, campañas y objetivos de ventas que permitirán alcanzar los objetivos corporativos. Por ejemplo, una importante división de *Plaisir de L'Elegance* tiene a su cargo el logro de ventas de alquileres de habitaciones a niveles rentables. Otra se ocupa de mantener el nivel de rentabilidad de los bares, cafés y restaurantes de la cadena, en tanto una tercera se concentra en los casinos. Las divisiones nacionales e internacionales de la empresa crean estrategias funcionales para la realización de sus actividades, incluyendo la necesaria mercadotecnia y los servicios que cada una conlleva.

La función de la división de recursos humanos de *Plaisir de L'Elegance* consiste en verificar los planes de cada una de las divisiones, asegurarse de que son factibles y practicables desde el punto de vista de personal y de que seguirán siéndolo en el futuro. Los especialistas de recursos humanos informan sobre los aspectos de personal tanto en los casos en que la compañía planea expandir sus actividades como en los que opta por reducir las. En todos los casos, la gerencia general hace que cada uno de los ejecutivos de la corporación acepte la responsabilidad por los estimados que efectúa.

Gracias a su participación activa en el proceso de planeación estratégica, los gerentes y ejecutivos de distintos niveles pueden elaborar planes acordes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.



Comité Olímpico Mexicano

Los Fernando Muñiz, recién graduado en Administración de Empresas, participa en los planes de expansión del Comité de Talento Joven, creado por el Comité Olímpico Mexicano. Conscientes de que a muchos jóvenes mexicanos no se les ha brindado la oportunidad de llevar sus habilidades a la arena olímpica, se confió al área de Muñiz la tarea de detectar gimnastas y deportistas que puedan representar al país en el curso de los seis años siguientes. Para ello, Muñiz estableció un proceso de selección de los ganadores de torneos deportivos de las escuelas primarias y secundarias de todo el país.

La organización que el licenciado Muñiz encabeza es nacional. Para determinar el número de estudiantes que participarán en el proceso de selección, contrató los servicios de demógrafos familiarizados con las características de la población nacional. Gracias a la información que recolectaron, se estableció un perfil del deportista nacional, lo que permitió diseñar un método para detectar a los jóvenes promisorios y para establecer un procedimiento unificado en todo el territorio nacional.

El banco de datos que se formó es de importancia fundamental porque posibilita la participación real de muchos deportistas jóvenes en competencias que probablemente los llevarán a campeonatos nacionales y finalmente internacionales.

En ocasiones los dirigentes de una empresa no necesariamente planean una expansión ininterrumpida; por el contrario, deben considerar una reducción en la escala de sus actividades o incluso una terminación total.

El Rey



La Fábrica de Fósforos y Cerillos *El Rey* se estableció en Barranquilla, departamento del Atlántico, Colombia, en 1935, cuando el hábito de fumar se encontraba en pleno apogeo en el país y en el mercado no había encendedores de bajo costo. Durante muchos años la empresa fue un remanso de paz y seguridad laboral para sus 235 trabajadores de oficina y de la planta de manufactura.

En el curso de los años, sin embargo, el consumo de los productos de *El Rey* ha disminuido paulatinamente por varios factores: el consumo de cigarrillos ha descendido entre la población y los encendedores de bajo costo constituyen una competencia muy seria para la compañía. Muy a su pesar, los actuales dirigentes consideran que la empresa dejará de ser rentable hacia el 2015, año en que deberá cerrar actividades. Se suspendieron por entero todas las contrataciones de nuevo personal y se solicitó al doctor Mauro Coicoechea, gerente de personal, establecer un parámetro de la actual situación de personal, de la que habrá dentro de cinco años y de la que se presentará para el año 2015. Un dato esencial constituye el número de personas que para entonces se habrá jubilado o que sencillamente se habrá retirado de la empresa por otras razones.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y a largo plazo. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.

- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Organizaciones pequeñas

Las organizaciones de tamaño reducido pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar menor debido a la pequeña escala de sus operaciones. De hecho, en muchos casos las ventajas de la planeación de los recursos humanos no justifican sus costos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación de los recursos humanos puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.



Las autoridades del gobierno de México han establecido diversos cuerpos de policía. Cada uno de los estados del país tiene su propio cuerpo de policía, que funciona con un considerable grado de autonomía. El gobierno del estado de Tlaxcala cuenta en la actualidad con 1 500 integrantes. Tanto en Tlaxcala como en el resto del país opera también una entidad denominada policía federal, que está formada actualmente por un total de 50 000 efectivos.

Tanto las autoridades de Tlaxcala como las federales decidieron incrementar el número de integrantes de sus respectivos cuerpos de policía. Además de cubrir las bajas anuales que se producen por causas como jubilaciones, despidos, retiros, enfermedad y muerte, el objetivo de ambas entidades es incrementar en 10% el total de sus integrantes.

Tlaxcala

Uriel Lanzas, un experto en planeación de recursos humanos que trabaja esporádicamente con el gobierno de Tlaxcala determinó que el costo de contratar a cada nuevo agente de la policía estatal es de \$1 000. Su estudio concluyó también que no es económico poner en práctica un sistema completo de planeación de recursos humanos para la policía del estado. Aunque el sistema permitiría un ahorro de 25% en los gastos de contratación de cada nuevo agente de la policía estatal, la totalidad de la suma no justificaría realizar los gastos de sueldos, oficinas y equipos de cómputo que se necesitarían.

*Planeación a futuro*, la compañía que asesora al gobierno federal en lo referente a la contratación de nuevos efectivos para la policía federal, determinó también que el costo de contratar a cada nuevo agente es de \$1 000 por cada uno. El documento, sin embargo, concluye que en su caso sí es redituable poner en práctica un sistema completo de planeación de recursos humanos para la policía del gobierno federal. El ahorro de 25% justifica las erogaciones de sueldos, oficinas y equipos de cómputo que serán necesarios. Al mismo tiempo, el sistema permitirá tomar toda una gama de decisiones sobre recursos humanos porque la entidad contará con un importante elemento que enriquecerá su sistema de información de recursos humanos. En vista de estos elementos, el gobierno federal procede a la contratación de un profesional del área y a un asistente.

En algún punto entre las dimensiones de una y otra entidad, el costo de poner en práctica un sistema de planificación de los recursos se hace menor a los beneficios que se logran. Si la policía de Tlaxcala continúa creciendo a un ritmo de 10% anual, en determinado lapso debe llegar a tener las dimen-

► La C

Desafíos

Fig

siones que justifiquen la adopción del sistema. Por el contrario, si la policía federal perdiera 10% de sus efectivos todos los años, llegaría inevitablemente el momento en que los costos de mantener un sistema de planificación excederían las ventajas que se derivan de él.

## ► La demanda de recursos humanos

### Desafíos

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

### Causas de la demanda

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están, como ilustra la figura 5-1.

**Desafíos externos.** Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.



Por ejemplo, en la situación hipotética que se describió párrafos arriba respecto a las circunstancias de la policía federal de México y la policía estatal de Tlaxcala, los funcionarios de ambas entidades difícilmente pueden conocer con anterioridad si la seguridad y el orden público del país se deteriorarán y justificarán el incremento prolongado de los efectivos policiales o si por el contrario mejorarán y harán innecesario reforzar las fuerzas policiacas.

Figura 5-1

### Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

EXTERNAS	ORGANIZATIVAS	LABORALES
■ Económicas	■ Planes estratégicos	■ Jubilaciones
■ Factores sociales	■ Presupuestos	■ Renuncias
■ Tecnológicas	■ Ventas y producción	■ Terminación de contratos
■ Competitivas	■ Nuevas actividades	■ Decesos
	■ Cambios organizativos	■ Permisos no remunerados

## Factores sociales

Los factores de carácter *social*, incluso los de naturaleza *política o legal*, son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la organización es obvio.



El negocio de bienes raíces de Alberto Ucha, en la ciudad de Montevideo, Uruguay, se ha caracterizado por una evolución conservadora y pausada, de acuerdo con las fuerzas económicas que prevalecen en el país. La mayor parte de los apartamentos y las casas que la empresa alquila y vende a cambio de una comisión se clasifica entre las propiedades a que tienen acceso los uruguayos de clase media.

Las autoridades acaban de legalizar un conjunto de medidas para propiciar el ingreso al país de jubilados europeos y norteamericanos que deseen establecerse de manera permanente en la República Oriental del Uruguay. Tomando en cuenta que estas personas recibirán ingresos en divisas que en muchos casos superan en capacidad adquisitiva y solidez al peso uruguayo, el señor Ucha concluye que habrá mayor demanda de viviendas de nivel medio alto y alto, por lo que, entre otras medidas, contrata a una persona con experiencia en ese mercado.

## Cambios tecnológicos

Los cambios *tecnológicos* son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la organización. Por ejemplo, muchas personas consideraron que la aparición e introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocaría desempleo masivo. Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de contabilidad, en tanto que incrementaron la oferta en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet. El creciente uso de las computadoras lleva a las compañías a reducir radicalmente el tamaño de sus operaciones en ciertos departamentos, mientras que otros deben incrementarse de manera considerable.

## Chile



*Supermercados Pomona*, establecidos en la ciudad de Santiago de Chile, mantenían un equipo de 20 a 22 trabajadores en el departamento de frutas y legumbres de cada sucursal, distribuidos en dos turnos. Cada trabajador tenía la responsabilidad de pesar en una balanza los distintos productos que cada cliente deseara adquirir y a continuación registrar manualmente el costo de cada producto en una etiqueta. La adquisición de cajas registradoras provistas de balanzas electrónicas eliminó la necesidad de mantener el considerable personal de la sección de frutas y legumbres.

**Decisiones de la organización.** Una organización responde a los cambios que *percibe en su entorno* tomando decisiones que alteran y modifican sus planes *estratégicos*. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y *penetración del mercado* o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y *servicios*. Los nuevos objetivos determinan la cantidad y las características del *personal que se necesitará a futuro*. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y *directivos de la empresa*, junto con los especialistas de recursos humanos, deben *discutir planes de recursos* también a largo plazo. A corto plazo, los planificadores

## Presupuestos

pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de sus recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto.

Los *estimados de ventas y producción* no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de los cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.



El licenciado Ramón Cariogual, gerente de recursos humanos de la empresa boliviana *Aceites de Palma, S.A.*, leyó el lunes en el servicio noticioso por Internet que se pronostica que el consumo de aceites derivados de la palma en los mercados de los países industrializados sufrirá una reducción anual de 8%. Puesto que la empresa efectúa la mayor parte de sus ventas en los países industrializados, durante la reunión del martes por la mañana Cariogual recomendó limitar los planes de contratación de personal nuevo que la empresa había estado considerando poner en vigencia.

## Bolivia

El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de recursos humanos. Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización (como podría ser el caso en una planta embotelladora de bebidas gaseosas que decide lanzar al mercado un nuevo sabor o de una ensambladora de automóviles que inicia la producción de un nuevo modelo), el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos a mediano y largo plazo. Si las nuevas actividades se originan en una fusión o adquisición de una empresa es necesario proceder a una revisión completa de todos los planes de recursos humanos. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una *reorganización total*, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas *reorganizaciones* pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos de las compañías. De manera similar, el nuevo diseño de puestos hará que *se modifiquen* las calificaciones que es necesario pedir a los actuales y a los futuros empleados.

**Factores de la fuerza de trabajo.** La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renunciaciones, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a 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 porque el trabajo requiere un considerable esfuerzo muscular para subir y bajar continuamente cajas con botellas de peso cercano a los 20 o 25 kilogramos.

La experiencia enseñó al licenciado Morazán, jefe de recursos humanos de la cervecería *Cambrino*, ubicada en las afueras de Rosario, Argentina, que casi todos los hombres dedicados a estas labores solicitan un cambio, una promoción o una compensación por retiro cuando se acercan a los 45 años. Este factor lo llevó a mantener una estadística de la edad promedio de sus

tripulaciones para prever las necesidades de contratar nuevo personal. Uno de sus hombres, Martín Solórzano, se ha resistido a todo cambio, pese a que llegó ya a los 50 años. El licenciado Morazán descubrió que Martín, quien posee considerable talento mecánico, diseñó un sencillo dispositivo que le permite subir y bajar las cajas de cerveza de su unidad sin mayor esfuerzo físico. La empresa decide emitir una ligera amonestación a Martín por instalar equipo no autorizado en su unidad, pero al mismo tiempo compra su diseño por una considerable cantidad y hace planes para instalarlo en todas las unidades.

Entre otros efectos de la invención de Martín, Morazán contempla ahora una situación en la que los integrantes de las tripulaciones de los camiones cerveceros no deberán jubilarse o retirarse hacia los 45 años y se verán en la posibilidad de continuar su labor hasta los 65 años. Los planes de recursos humanos de la empresa deben someterse a una drástica revisión.

### Técnicas de detección de tendencias

Las técnicas para la detección de tendencias en el campo de los recursos humanos consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal. Como ilustra la figura 5-2, estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicados. Incluso las técnicas de predicción más avanzadas no son del todo confiables; en el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones. La mayor parte de las compañías sólo lleva a cabo estudios relativamente informales sobre el futuro inmediato. Conforme adquieren experiencia en el proceso de detectar sus necesidades a futuro en el campo de los recursos humanos, recurren a técnicas de creciente complejidad. Cada uno de los métodos mencionados en la figura 5-2 se explican a continuación.

**Empleo de expertos.** Los pronósticos formulados por expertos en el área se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Ya que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes. En las organizaciones de

Técnicas de detección de necesidades

Pronósticos

Muestra

Proyección

Figura 5-2

Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro

EMPLEO DE EXPERTOS	PROYECCIÓN DE TENDENCIAS	OTROS MÉTODOS
■ Decisiones informales y rápidas	■ Extrapolación	■ Análisis y planeación de presupuestos
■ Estudio formal de expertos en el área	■ Indexación	■ Análisis de nuevas operaciones
■ Técnica de grupo nominal	■ Análisis estadístico	■ Modelos de computadora
■ Técnica de Delífos		

Proyección

menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de recursos humanos posean toda la información necesaria. En organizaciones de mayores dimensiones el método más sencillo consiste en efectuar un *muestreo* de los gerentes que constituyen la autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos de los departamentos.

Muestreo

Este muestreo puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema, que utilice la *técnica de grupo nominal*. En esta dinámica se presenta a un grupo de gerentes un tema básico, por ejemplo: "¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de recursos humanos para el año entrante?" Cada uno de los participantes (entre 5 y 15) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos 10 minutos se discuten las sugerencias en grupo y se anotan las iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

Si este panel de expertos no consigue ponerse de acuerdo mediante la técnica del grupo nominal, puede utilizarse una técnica de sondeo de opiniones llamada *técnica de Delfos*, en memoria de la práctica de los antiguos griegos de consultar el oráculo para conocer el futuro. En esta dinámica se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de recursos humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos acerca de los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a los expertos para conocer su opinión. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores.

Generalmente, cuatro o cinco fases sucesivas del proceso son suficientes para llegar a resultados concretos. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos puede sondear la opinión de todos los supervisores y gerentes de producción, hasta lograr un consenso, para determinar el número de integrantes del equipo que será necesario contratar el año entrante.

Proyección

**Proyección de tendencias.** Quizá la técnica más rápida es la de **proyectar las tendencias** que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de *extrapolación* e *indexación*. La extrapolación requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.



En la ciudad de Tijuana, Baja California, México, el mercado de aparatos de sonido de todo tipo depende en gran medida de la época del año. Además de la gran demanda de la estación navideña hay también un considerable incremento en las ventas durante el mes de junio, debido a las graduaciones de chicos y chicas que completan distintas fases de su educación y que reciben aparatos de sonido como regalo de sus padres. En el pasado, los meses de julio y diciembre requirieron la contratación adicional de 12 y 16 vendedores respectivamente. Este año el crecimiento de la economía es considerable y la tasa de desempleo, más baja que el año pasado. El licenciado Velásquez, gerente de recursos humanos de la compañía *Sonidos Jovenes* estima que 12 nuevos vendedores en julio y 16 en diciembre serán suficientes para satisfacer la demanda.

Indexación

La indexación es un método útil para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo

con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.



El año pasado la compañía pesquera *Camarones del Pacífico*, de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, estableció una meta de ventas de \$60 000 000, en consecuencia, el departamento de personal de la compañía compara ese objetivo con los parámetros del año anterior. Contando con una fuerza de trabajo de 320 empleados la compañía consiguió vender \$55 000 000; por ello el departamento de personal estima que para lograr un incremento de aproximadamente 10% en las ventas la organización requerirá incrementar su fuerza de trabajo en 10%, lo que equivale a la contratación de cerca de 32 nuevos trabajadores.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones poco exactas a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización y su componente tecnológico permanecerán constantes, lo que sólo en raras ocasiones ocurre en la práctica. Estos métodos no poseen gran precisión para determinar proyecciones a largo plazo. Los *análisis estadísticos*, de mayor complejidad, incluyen factores como las variantes en la demanda externa de un producto.

Análisis estadísticos

**Otros métodos.** Existen otras técnicas para que los planificadores establezcan sus necesidades de recursos humanos a futuro. Uno de ellos es *el análisis y la planeación de presupuestos*. Las organizaciones que necesitan planear sus recursos humanos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar a nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renunciaciones, terminaciones, jubilaciones, etcétera), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes a futuro de cada departamento o división.

Análisis y planeación de presupuestos

Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar *el análisis de nuevas operaciones*, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares. Por ejemplo, una compañía petrolera que va a iniciar la operación de una mina de carbón puede estimar sus necesidades de personal mediante un análisis de los niveles de empleo en operaciones de dimensiones similares a la que se desea establecer.

Modelos de computadora

Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de *modelos de computadora*, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean.

Existen cuatro niveles de complejidad en la detección de tendencias de necesidades de recursos humanos; éstos se sintetizan en la figura 5-3. Como puede verse, van desde las discusiones informales hasta sistemas avanzados y complejos de utilización de modelos de computadora. Las técnicas más complejas se usan en

ETAPA 1

■ Los g  
discut  
planes  
números  
que ne  
plazo.

■ Muy i  
va.

Fuente: James  
de 1974, p. 21

Paradigma g

Figura 5-3

## Grados de complejidad en la detección de necesidades de personal

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los gerentes estudian y discuten objetivos, planes, características y número de las personas que necesitan a corto plazo.</li> <li>■ Muy informal y subjetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El proceso anual de planeación y presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos.</li> <li>■ Se determinan cantidades y cualidades específicas en la medida de lo posible.</li> <li>■ Se identifican problemas que requieren acción individual o generalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mediante el uso de análisis generados por computadora, se examinan las causas de los problemas y las tendencias a futuro en lo tocante a la oferta de talento o mano de obra calificada.</li> <li>■ Se utilizan computadoras para relevar a los gerentes de los aspectos rutinarios de la detección de tendencias periódicas, como la aparición de vacantes o la tasa de rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se crean modelos de simulación de circunstancias, generados por computadora, así como de los costos necesarios para obtener un proceso continuo de aportación de nuevos datos, necesidades de los proyectos, planes de contratación, oportunidades profesionales; esto conduce a la formulación de planes.</li> <li>■ Se proporciona a los gerentes la mejor información disponible para proceder a la toma de decisiones.</li> <li>■ Se intercambian datos de tipo económico, de niveles de empleo, de tendencias sociales, etcétera, con otras compañías y con el sector oficial.</li> </ul>

Fuente: James W. Walker, "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", en *Human Resource Management*, primavera de 1974, p. 21.

organizaciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

En el ámbito internacional estas técnicas deben emplearse con gran cautela porque las diferencias culturales pueden conducir a escenarios —y resultados— radicalmente distintos.

### Requisitos de recursos humanos

La figura 5-4 presenta una panorámica general de las consideraciones principales para estimar la demanda de recursos humanos. En ella se demuestra que los estimados traducen las causas de la demanda en planes a corto y largo plazo, y en general en una determinación de las necesidades de personal de la organización.

Los planes a largo plazo que resultan del proceso constituyen un estimado de las necesidades *probables*. En muchos casos se omiten números y cantidades específicos porque el nivel de precisión inicial suele ser bajo. Sin embargo, a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la *detección* de tendencias en el empleo, sus estimados ganan en precisión.

Figura 5-4

Componentes de la demanda de recursos humanos a futuro

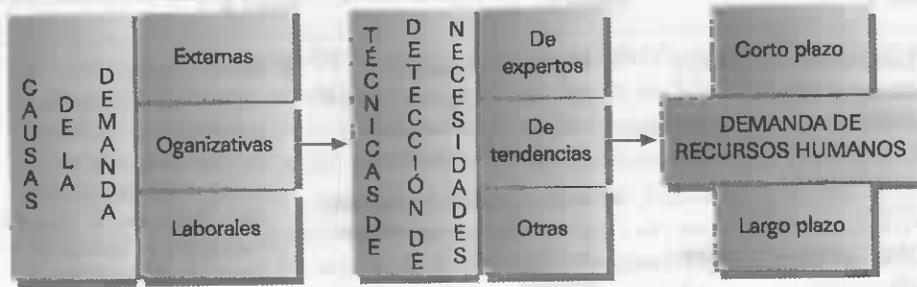


Gráfico de necesidades

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden presentarse en la forma de un gráfico de necesidades de personal, como se ilustra en la figura 5-5. Estos gráficos incluyen listas de todas las necesidades de personal futuras para cada tipo de trabajo. La lista puede basarse en un número específico de necesidades, que dependen de la precisión de los estimados iniciales. Estos gráficos no son totalmente completos o de absoluta precisión y sólo constituyen aproximaciones, pero permiten a los especialistas de recursos humanos hacer frente a las necesidades a corto plazo. Contribuyen a que los distintos departamentos operen mejor y pueden mejorar la imagen del departamento de recursos humanos.

Cuando poseen estimados específicos de necesidades de recursos humanos a futuro, los especialistas pueden actuar de manera más proactiva y sistemática. Por ejemplo, al analizar la información contenida en la figura 5-5 se determina que la

Figura 5-5

Gráfico de las necesidades de personal (cuadro de contrataciones de una empresa)

PAPELES INDUSTRIALES, S.A.  
CUADRO DE CONTRATACIÓN

Fecha \_\_\_\_\_

Núm. de código en el presupuesto	Nombre del puesto	Departamento solicitante	Contrataciones (por mes)												
			Total	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
100-32	Mezclador de pulpa	Procesamiento de pulpa	128	32			32			32			32		
100-33	Tomador de lecturas de pulpa	Procesamiento de pulpa	3	2					1						
100-84	Desperdiciador de rebabas	Procesamiento de pulpa	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
100-85	Supervisor de calidad	Procesamiento de pulpa	5	2			1			1			1		
100-86	Químico de pulpa	Control de calidad	5	2			1			1			1		
200-17	Vigilante de planta	Seguridad industrial	2	1					1						
300-12	Montacarguista	Transportes internos	1	1											
400-36	Ingeniero de procesos	Legaloría	1	1											

Evaluación de

compañía *Papeles Industriales* debe contratar aproximadamente a 32 nuevos trabajadores cada tres meses. Este dato permite que el departamento de recursos humanos planee su campaña de reclutamiento para que esta esencial fase se lleve a cabo con suficiente antelación en cada sucesivo periodo de tres meses.

En el curso del proceso de reclutamiento, la planificación avanzada permite al departamento de recursos humanos verificar adecuadamente las características de todos los solicitantes de trabajo para seleccionarlos y para que puedan presentarse a tiempo a la labor. Asimismo, los reclutadores podrán informar a los solicitantes de empleo (los nuevos trabajadores) sobre los planes de la empresa para que estén preparados para iniciar en determinada fecha. Este tipo de cuadro o gráfica permite a los departamentos de recursos humanos operar de manera proactiva y obtener un máximo de rendimiento en el ciclo total del empleo.

## ► La oferta de recursos humanos

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa.



Por ejemplo, las vacantes de *Papeles Industriales* podrían llenarse internamente mediante una promoción (por ejemplo, un mezclador de pulpas, clasificado como trabajador no calificado, es promovido al cargo de tomador de lecturas de la composición química de la pulpa de papel); mediante una transferencia (un supervisor de turno puede pasar a ejercer el cargo de vigilante de planta, al mismo nivel) o una reducción en el nivel de un empleado (un químico que iba a jubilarse puede aceptar el cargo de tomador de lecturas de pulpa, puesto de menor nivel).

### Evaluación de la oferta interna

Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Como ilustra la figura 5-6, los planificadores llevan a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales. Esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de recursos humanos. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la pla-

Evaluación de la oferta

N	D
2	2

Figura 5-6

## Factores que determinan la oferta a futuro de recursos humanos



nificación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al departamento de recursos humanos a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

## Auditorías

**Auditorías de recursos humanos.** Las auditorías de los recursos humanos de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Las auditorías del personal a nivel inferior al gerencial se concentran en las habilidades de cada individuo; las de personal a nivel gerencial se enfocan en sus habilidades administrativas. Un resumen de este tipo proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que posee la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa.

La figura 5-7 ilustra un inventario de recursos humanos dividido en cuatro partes. La parte I puede llenarse con la información contenida en el expediente que recursos humanos tiene de cada empleado. En esta sección se identifica el nombre del empleado, su puesto, experiencia, edad y ocupaciones anteriores. La parte II tiene el objetivo de proporcionar información acerca de habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Al examinar estos puntos los planificadores pueden hacerse una idea adecuada de las habilidades que distinguen al empleado. El departamento de recursos humanos puede obtener estos datos mediante entrevistas telefónicas con el empleado, a través de un formulario especial distribuido por el correo interno o por medio de una conversación directa.

## Actualización de la información

Esta información se actualiza a intervalos regulares. La mayor parte de las organizaciones mantiene normas que estipulan que los empleados deben comunicar los cambios importantes que afectan su desempeño, pero en ocasiones es necesario insistir en que la información se comunique de manera oportuna.

Blanca Ibáñez opera una máquina tejedora en la compañía *Tejidos de Punto* de San Luis Potosí, México. Blanca informa con toda regularidad a su supervisora los distintos avances que ha logrado en el dominio de su máquina, incluyendo el curso especial de diseño que tomó a fines de abril. Pese a esta circunstancia, los informes de Blanca han omitido mencionar el progreso de la lesión que sufre en las articulaciones de ambas manos, factor que está empezando a afectar su rendimiento laboral. El departamento de recursos humanos de la compañía obtuvo esta información directamente a través de Concepción Agudelo, supervisora de Blanca.

Figura 5-7

**Formato de inventario de recursos humanos**

CROYDON, S.A.  
 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS  
 FORMA 2/16  
 FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

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

- |  |  |
|--|--|
| 1. Nombre _____                                    | 2. Número de empleado _____                    |
| 3. Puesto _____                                    | 4. Edad _____                                  |
| 5. Experiencia (número de años en el puesto) _____ |  |
| 6. Fecha de contratación _____                     | 7. Puestos anteriores dentro de Croydon: _____ |

**PARTE II** (Para ser llenada por el empleado.)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa.) \_\_\_\_\_
9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar: \_\_\_\_\_
10. Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo.  
 \_\_\_\_\_
- a) Soy responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos: \_\_\_\_\_
- b) Soy responsable de los siguientes aspectos de seguridad: \_\_\_\_\_
- c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones: \_\_\_\_\_
11. Educación formal y capacitación especializada.
- a) Formación académica (señale con una equis los años cursados)
- Primaria
  - Secundaria
  - Preparatoria o bachillerato
  - Escuela comercial
  - Escuela técnica
  - Universidad
  - Cursos de posgrado
- b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)
- Curso: \_\_\_\_\_
- Curso: \_\_\_\_\_
- Curso: \_\_\_\_\_

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

12. Evaluación general del desempeño: \_\_\_\_\_
13. Potencial para promoción: \_\_\_\_\_
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? \_\_\_\_\_
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: \_\_\_\_\_
16. Firma del supervisor: \_\_\_\_\_
17. Fecha: \_\_\_\_\_

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

18. Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?
- SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Preparado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

El supervisor del empleado resume brevemente el futuro potencial en la parte III. El desempeño, el grado de preparación que muestre para una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especiales se registran en esta sección. La firma del supervisor en el documento garantiza que el empleado fue evaluado por una persona que tiene un conocimiento directo respecto a su manera de trabajar. La parte IV sirve como lista de comprobación y para añadir al documento las sucesivas evaluaciones del desempeño del empleado, lo cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre el empleado.

Los inventarios de recursos humanos con frecuencia se preparan en forma electrónica, para permitir que se efectúe periódicamente una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes que se van presentando. Las organizaciones de grandes dimensiones, como las corporaciones multinacionales, utilizan grandes bases de datos para llenar las vacantes de diversas áreas de la corporación. En estos casos cobra importancia especial mantener actualizado el sistema y la información, porque de otra manera se corre el riesgo de no promover adecuadamente a una persona que merecía una oportunidad.

Ecuador



*Paso Firme*, una empresa de capital japonés establecida en Quito, Ecuador, empleó al joven Martín Ochoa para que desempeñara las labores de mensajero de la división de instalación de alfombras. Martín ha seguido con mucho interés las actividades de su división y en varias ocasiones se ha ofrecido a ayudar a instalar diversas alfombras, actividad mejor pagada que la de mensajero. Mostró tanto interés, que durante varios sábados acompañó voluntariamente al señor Yoshi Ishigura, técnico de la corporación, para aprender a instalar alfombras, pero desafortunadamente el departamento de personal no mantuvo un registro de la situación.

La compañía trasladó al señor Ishigura a Cuayaquil y se recibieron órdenes desde Tokio de contratar allá a una persona sin experiencia para que lo auxiliara. Pese a las protestas de Ishigura, se contrató a un joven sin ningún conocimiento previo. Comprensiblemente molesto, Martín renunció a su puesto. La empresa tuvo que sustituir al mensajero a un costo de \$750. Asimismo, se vio obligada a capacitar al ayudante de Ishigura con un costo de \$1 500.

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo, a niveles más altos, la siguiente información:

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto o presupuestos que maneja el empleado.
- Los deberes de sus subordinados.
- La capacitación gerencial que ha recibido.
- Las labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño.

**Planificación de la sucesión.** La información que se obtiene mediante las auditorías de recursos humanos permite a los planificadores tomar decisiones res-

Fuente Rec

## Planificación de la sucesión

pecto a promociones y transferencias. La *planificación de la sucesión* es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliarlos en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Ya que las decisiones sobre promoción por lo general las toman los gerentes operativos, el departamento de personal se limita a un papel de asesoría confidencial. Estos planes de sucesión son de considerable complejidad y requieren tiempo para su preparación, por lo que en muchas empresas su uso se limita a los niveles superiores y a los empleados que muestran el potencial de llegar a ocupar puestos de alta responsabilidad gerencial aunque están clasificados en niveles intermedios.

Al identificar a sucesores adecuados para el personal clave de la organización, las corporaciones se aseguran de conseguir una serie de transmisiones de mando que son de capital importancia para toda la empresa. La planificación de la sucesión no sólo contribuye con la política de promover al personal actual, también ayuda a crear una dinámica en la que las personas con potencial se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Asimismo, permite la identificación de áreas en las que se producirán vacíos de conocimientos o talentos y abre la oportunidad para que los candidatos puedan prepararse para aceptar las responsabilidades de diversos puestos mediante asignaciones especiales, rotaciones de puestos, capacitación y otras formas de desarrollo.

Puerto Rico



Una de las normas que estableció desde el año 1998 la junta directiva de la corporación portorriqueña *Silueta*, especializada en productos farmacéuticos, estipula que la compañía debe invertir en diversos valores 40% de sus ganancias anuales. La disposición se ha cumplido sin dificultades hasta el momento actual gracias a la adecuada administración del señor Stan McCaffrey, graduado en altas finanzas por la Universidad de Harvard. Comprensiblemente, el talento gerencial de la compañía se especializa en el área farmacéutica y la presencia de McCaffrey, quien ya oscila en los 60 años, es una especie de "accidente" afortunado. La alta gerencia de la empresa, sin embargo, está muy consciente de las dificultades que entraña el campo de las inversiones internacionales.

El joven Roberto Maldonado, gerente general del área de finanzas, ha demostrado un excelente potencial, pero su grado de conocimientos de las finanzas internacionales es limitado y se beneficiaría de un curso especializado de posgrado. Cuando surgió el tema de la planificación de la sucesión de McCaffrey, durante una reunión de la junta directiva de *Silueta*, el presidente de recursos humanos, por indicación del presidente de la compañía, mencionó el nombre de Roberto Maldonado y documentó su potencial con una adecuada gráfica. La junta discutió la conveniencia de dar al joven y ambicioso profesional la oportunidad de tomar un curso de posgrado en la Universidad Estatal de Florida.

Una ventaja adicional de la planificación efectiva de la sucesión puede ser el logro de una cultura corporativa de mayor homogeneidad. Las promociones tienden a llevarse a cabo internamente cuando la corporación toma decisiones que se basan en cuadros de sucesión adecuados, lo que lleva a que los niveles directivos se compongan de personas que han obtenido experiencia en diversos departamentos

Cultura corporativa

y funciones de toda la organización. En el mundo corporativo actual las compañías se fusionan, se reemplazan y se complementan en muchas maneras distintas, y una adecuada sucesión permite mantener la indispensable cohesión en circunstancias de transición.



La estrategia corporativa de *Farber A.C.*, gigantesco complejo de fertilizantes y productos químicos de capital germano-holandés, llevó a la adquisición de varias empresas en el sur del Brasil, Uruguay y Argentina. En el proceso, una prioridad de la división de recursos humanos fue proporcionar cuadros de promoción, lo que le permitió asegurarse de que diversas funciones esenciales se confiaran a personal de confianza, empapado de la mística y la cultura corporativa de *Farber*.

Las compañías multinacionales realizan transferencias de personal de uno a otro país con relativa frecuencia. La obligación de llevar a determinado grupo de ejecutivos a trabajar en otras sociedades ejerce un profundo efecto sobre la filosofía de trabajo de todo especialista de recursos humanos. La planeación de los recursos humanos en el campo internacional es mucho más compleja que en el área nacional. La necesidad de considerar aspectos como el lenguaje, los vínculos familiares, las diferencias culturales, la mudanza de uno a otro país y los viajes de vuelta al país de origen hacen que este aspecto de la administración de los recursos humanos adquiera creciente importancia y complejidad.

#### Gráficas de reemplazo

**Gráficas y sumarios de reemplazos.** A fin de consolidar los resultados de las auditorías de recursos humanos y alcanzar buenos resultados en la planeación de la sucesión, el departamento de recursos humanos trabaja junto con los ejecutivos de la organización para desarrollar gráficas de reemplazo, que se ilustran en la figura 5-8, o cuadros y sumarios detallados de reemplazo, como se muestra en la figura 5-9.

Las gráficas de reemplazo son una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de recursos humanos.

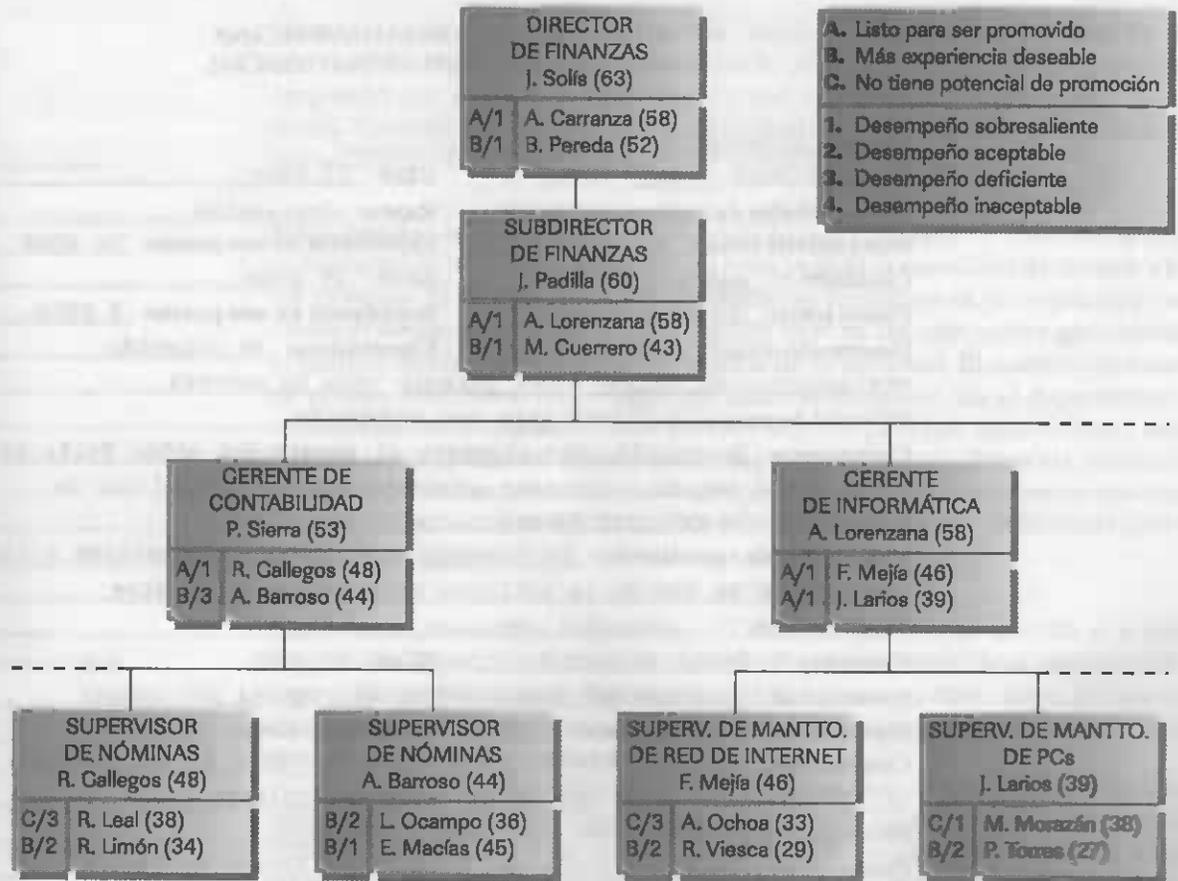
La figura 5-8 muestra el mínimo de información necesaria para proceder a la toma de decisiones, pero muchas compañías incluyen también resúmenes de otras fuentes de información. La gráfica, basada en los organigramas corporativos, muestra los distintos puestos de la organización y el estado en que se encuentran varios candidatos potenciales. El potencial de promoción se basa en dos variables: el desempeño actual y la idoneidad mostrada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

#### Promoción

El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas de la labor del candidato. Las opiniones de otros gerentes, empleados del mismo nivel y subordinados pueden contribuir a la evaluación del desempeño actual del candidato. El potencial de promoción se basa en gran medida en el desempeño actual y en los estimados que formulan los supervisores inmediatos de un candidato sobre el grado de éxito que va a lograr en determinado puesto.

El departamento de recursos humanos puede contribuir a estos estimados mediante la aplicación de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de valoración. Las gráficas suelen incluir la edad de los candidatos, pero en algunos países es necesario tener en cuenta que las decisiones que se basan en la relativa juventud de los candidatos pueden ser contrarias a la legislación vigente.

**Figura 5-8** Gráfica de reemplazo potencial



Sumarios de reemplazo

Las personas que van a tomar las decisiones encuentran en este tipo de gráficos una información rápida y confiable, pero limitada. Para complementarla, y en ocasiones para sustituirla, la gerencia y los especialistas de recursos humanos desarrollan *sumarios de reemplazos*, en los que se especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto y se indican sus puntos de relativa fuerza o debilidad. Como muestra la figura 5-9, estos sumarios proporcionan un cúmulo de datos considerablemente más completos. Gracias a esta información, los ejecutivos de la empresa pueden tomar decisiones mejor sustentadas por datos sólidos.

La mayor parte de las compañías que llevan a cabo un proceso detallado de planificación de sus recursos humanos mantiene un registro electrónico de su información, incluyendo sus inventarios de personal. Gracias a esta precaución, los planificadores podrán actualizar y compilar sumarios de reemplazos cuando sea necesario. Estos sumarios también posibilitan determinar qué posiciones *carecen* de candidatos potenciales para ocuparlas.

A largo plazo, estos sumarios permiten que tanto los gerentes de línea como el departamento de recursos humanos puedan asesorar adecuadamente al personal.

Figura 5-9

## Sumario de reemplazo para un puesto gerencial de alta jerarquía

CERVECERÍA UNIÓN PANAMERICANA  
SUMARIO DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL

**Puesto:** Director de finanzas  
**Ocupante actual:** Jorge Solís      **Edad:** 63 años  
**Fecha probable de sustitución:** V-2006      **Razón:** Jubilación  
**Nivel salarial anual:** \$120 000      **Experiencia en este puesto:** 14 años  
**Candidato 1:** Alberto Carranza      **Edad:** 58 años  
**Puesto actual:** Auditor general      **Experiencia en este puesto:** 4 años  
**Desempeño actual:** Sobresaliente      **Comentarios:** Ha obtenido evaluaciones de máximo nivel durante toda su carrera.  
**Potencial de promoción:** Listo para ser promovido  
**Comentarios:** Desempeñó adecuadamente el puesto del señor Solís por cinco meses debido a que éste contrajo una enfermedad que lo incapacitó durante ese tiempo.  
**Necesidades de capacitación:** Es deseable una continua exposición a los cambios que se dan en la política corporativa en el área de finanzas.  
**Candidato 2:** Bernardo Pereda      **Edad:** 52 años  
**Puesto actual:** Gerente del departamento de cuentas por cobrar  
**Experiencia en el puesto actual:** 6 años      **Desempeño actual:** Aceptable  
**Comentarios:** En el curso de los últimos dos años ha incrementado en 12% los niveles de cobros de cartera pendiente.  
**Potencial de promoción:** Más experiencia deseable.  
**Comentarios:** La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobranza. Es deseable que conozca mejor el proceso de preparación de presupuestos y control de inversiones.  
**Necesidades de capacitación:** Maestría en contabilidad financiera y administración de recursos financieros. Mejoramiento en el manejo de instrumentos contables. Mayor conocimiento de la información contenida en Internet.

indicando las áreas en que deben prepararse mejor para ocupar futuras vacantes. A corto plazo, permiten, en el caso de una vacante para la que no exista un adecuado reemplazo, que la organización decida recurrir al mercado de trabajo externo para cubrir la posición.

Las organizaciones que mantienen gráficas y sumarios de reemplazos suelen establecer normas de estricta confidencialidad, que sirve para dos propósitos: no solo impide que circulen aspectos que la mayoría de las personas puede desear mantener en privado, sino también evita que cunda un sentimiento de rechazo y desaliento entre quienes no se estiman listas para promoción inmediata.

## Evaluación de la oferta externa

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

Provisión externa

**Necesidades externas.** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de recursos humanos brinde a los empleados actuales para que desarrollen su capacidad. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que surjan. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.

**Análisis de mercados laborales.** El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Mercado de trabajo

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como Administración de Recursos Humanos es el hecho de que en el mundo de habla española, pese a las altas tasas de desempleo global que aquejan a buena parte de sus economías, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel del desempleo general. Incluso en países donde la tasa general de desempleo afecta hasta a 35% de la población económicamente activa, el desempleo entre los profesionistas es bastante inferior. En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene a niveles inferiores a 4%, lo que en términos económicos constituye un nivel de empleo prácticamente total. Estas razones evidencian que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan en forma profunda el futuro de una compañía. Durante décadas,



por ejemplo, la zona del noreste brasileño ha tendido a perder dinamismo económico, en tanto las zonas industriales del sur del país han ganado importancia. Una empresa que decida instalarse en una zona de recesión económica puede temer, justificadamente, que el mercado laboral se irá contrayendo, en tanto que las zonas en crecimiento tienden a experimentar el fenómeno contrario.

**Actitudes de la comunidad.** El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

La compañía *Asientos Reclinables* está tratando de determinar cuál de las ciudades colombianas ubicadas en la costa atlántica ofrece mejores condiciones operativas y un mercado de trabajo más dinámico. Al enterarse de que las autoridades de la ciudad de Cartagena han decidido lanzar una agresiva campaña de captación de recursos turísticos internacionales, los directivos de *Asientos Reclinables* concluyen que el mercado de trabajo cartagenero probablemente ofrecerá mejores oportunidades que el de Barranquilla y Santa Marta en el curso de los siguientes cinco años y proceden a seleccionar esa ciudad como su sede operativa.

**Aspectos demográficos.** Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo. Por fortuna para las empresas que planifican sus acciones a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

La compañía *Alimentos Infantiles* está investigando el mercado que ofrecen los países del norte de América Latina para sus productos, destinados a la alimentación de recién nacidos y niños en la primera infancia. Los demógrafos consideran que países como Venezuela, México y Colombia alcanzarán el punto de equilibrio poblacional hacia el año 2025 porque toda la región está experimentando un considerable descenso en los niveles de natalidad. Junto con conclusiones que afectan su estrategia de ventas y mercadotecnia, *Alimentos Infantiles* estima que el mercado de trabajo latinoamericano reflejará las circunstancias demográficas de la región.

Punto de equilibrio

## ► Puesta en práctica de los planes de recursos humanos

La figura 5-10 resume los conceptos clave que se han presentado en este capítulo. La parte de la izquierda identifica las causas principales de la demanda de recursos humanos: externas, internas y las relativas al mercado de trabajo. El efecto que ejercen estas causas o factores se evalúa con la asesoría de expertos en el área, determinando las tendencias de los datos disponibles, y mediante otros métodos que permiten estimar la demanda de recursos humanos a corto y a largo plazo. Esta demanda se satisface con los recursos internos de la organización, por medio de promociones y transferencias o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo.

Las posibilidades internas de obtener personal para ocupar determinadas vacantes se evalúan mediante diversos datos y documentos derivados del inventario de los recursos humanos de la empresa, en tanto que las fuentes externas de aprovisionamiento se identifican por medio del análisis del mercado de trabajo. Los resultados de ambos procesos de análisis permiten formular planes de recursos

Figura



Exceso en la oferta

Figura 5-10

## Evaluación de la oferta y la demanda en la planeación de recursos humanos



humanos. Estos planes se ponen en práctica a través de programas internos y externos de suministro de personal.

Después de evaluar la oferta y la demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un *exceso en la oferta interna de recursos humanos*. La mayor parte de las compañías responde a una situación de ese tipo mediante el congelamiento de las contrataciones. En los términos de una política de este tipo, el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación del personal y abandono de la organización, por causas como jubilaciones, enfermedades, separaciones, etcétera, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de *insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos*. En lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden permitir mayor flexibilidad y pueden llevarse a cabo diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia, la capacitación y las habilidades que permitan su promoción en el futuro.

El plan de recursos humanos de la empresa es un elemento fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información del plan de recursos humanos es una guía fundamental para el trabajo que efectúan los reclutadores, los capacitadores, los planificadores del desarrollo y otros especialistas. Al saber cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de recursos humanos todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas.

Sin embargo, desde el punto de vista del departamento de personal el *plan de recursos humanos* es sólo un componente del sistema de información global que mantiene el departamento. Otro elemento importante del sistema de información

Exceso en la oferta

de recursos humanos es la información referente a los puestos específicos de la organización. El capítulo anterior, acerca de análisis y diseño de puestos, muestra la forma en que los profesionales de la administración de recursos humanos recaban información de los puestos de su organización. Al estar provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, su contenido y características específicas, el administrador profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización y llevar a cabo el proceso de manera eficiente y efectiva.

## ► Resumen

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización.

Como ilustra la figura 5-10, tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

## ► Revisión de términos

Análisis del mercado de trabajo	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 Delfos

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. En su opinión, ¿por qué es más costoso para las empresas grandes que para las pequeñas establecer planes de recursos humanos? ¿Qué ventajas estratégicas aportan estos planes a las empresas grandes?
2. Describa brevemente los factores externos e internos que pueden hacer que la demanda de recursos humanos de una organización se modifique.
3. ¿Cómo resume usted las ventajas que ofrecen los cuadros de promoción potencial? ¿Qué desventajas presentan?
4. Usted trabaja en el departamento de personal de *Titán*, una gran empresa de 2 500 empleados que manufactura y vende calzado. Tras analizar las necesidades de recursos humanos de su departamento, la organización ha concluido que se acerca una marcada recesión del mercado, por lo que la empresa necesitará sólo 80% de los actuales empleados. La empresa considera que la recesión durará de dos años y medio a tres años, al cabo de los cuales se vislumbra una etapa de auge, que llevará a que se necesite 18% más del personal que ahora trabaja en la empresa. ¿Qué medidas recomendaría usted que adoptara Titán?
5. El clima laboral de *Tornos y Metalmecánicos*, empresa a la que usted acaba de ingresar en calidad de gerente de contrataciones, se ha caracterizado por serios conflictos y choques de personalidades. La empresa determinó recientemente que era necesario contratar a cuatro auxiliares de contabilidad y a un contador general. El señor Rosas Escallón, gerente del área de relaciones industriales y su superior inmediato, le pide a usted que considere la posibilidad de efectuar todas las contrataciones en el mercado externo para "traer sangre fresca a la empresa, con personal no viciado por nuestros conflictos del pasado". Sin embargo, el contador general, Lucrecio Martínez, es de distinta opinión: "Nuestro personal está capacitado para desempeñar esos puestos. La razón profunda de nuestros conflictos del pasado se debe atribuir a nuestra negativa a promover internamente. En mi departamento ya hay tres personas disponibles para ocupar los puestos." En suma, ¿qué recomendaría usted si Enrique Villamil, gerente general de la empresa, le pide que comente la situación desde su punto de vista profesional para que la empresa adopte la mejor decisión posible.

## ► Caso de estudio 5-1

### Profesores de computación, Universidad de Santo Tomás de Aquino, Morelia, Michoacán, México

En la Universidad de Santo Tomás de Aquino, institución que opera en Morelia, Michoacán, México, y en la cual se imparten cursos técnicos y humanísticos a cerca de 5 000 estudiantes, laboran actualmente 169 catedráticos que participan, de una u otra manera y a distintos niveles, en las clases de computación.

En el pasado reciente se dieron clases de computación a los alumnos, pero se produjeron quejas respecto al nivel de formación técnica que imparte la universidad. El rector, presbítero Joaquín Montoya, insinuó que usted probablemente ten-

drá una excelente oportunidad profesional en la institución y le explicó el problema que enfrenta de manera directa y honesta:

Nuestras clases tienen tal variedad de niveles y cursos que lamento confesarle que la mejor manera de describirlos es con una sola palabra: *caos*. Por ejemplo, cada uno de los profesores parece preferir un equipo distinto y cada uno de ellos tiene un estilo diferente de enseñar, examinar, calificar y evaluar.

Para remediar la situación voy a proceder a la creación de un módulo formal de computación que prestará sus servicios a toda la universidad. La solución de los problemas técnicos, por supuesto, corresponderá a otras personas, así como los aspectos de equipos y aulas.

Mi consulta con usted —y de esto depende que lleguemos a un acuerdo para trabajar— se refiere al campo de los recursos humanos. Específicamente:

1. Tengo que identificar a 24 profesores para que impartan las clases básicas del módulo de computación. Las personas que seleccione recibirán un ingreso económico superior al promedio de otros catedráticos y disfrutarán de considerable prestigio profesional. Deseo proceder de manera rigurosa pero justa. Qué me recomienda usted: ¿Promover internamente a 24 profesores actuales? ¿Efectuar una contratación externa?
2. Tengo que identificar a nueve profesores para que dicten los cursos de nivel avanzado. ¿Cuál es la mejor manera de determinar qué grado de preparación técnica y docente tiene cada uno?
3. En el pasado reciente perdí a cuatro de mis mejores profesores en computación porque varias empresas locales les ofrecieron mejores ingresos.

En su opinión, ¿cuál es el futuro del mercado de trabajo en esta área profesional? (Adapte su respuesta a la comunidad en que usted vive. Documente sus datos en no menos de tres fuentes válidas y elabore un estudio de extrapolación.)

## ► Caso de estudio 5-2

### Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo Domingo

Usted es gerente de una pequeña empresa consultora en aspectos de recursos humanos en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. Recibió una invitación de don Domingo Laínez, eminente catedrático español, para colaborar en los aspectos de administración de personal que implica la instalación de un instituto de verano que funcione en la capital dominicana. El instituto ofrecerá cursos de español y cultura iberoamericana a estudiantes de origen europeo y norteamericano.

El profesor Laínez planea instalar un calendario de actividades que todos los años cubrirá del 1 de junio al 30 de septiembre. Le ha pedido que elabore un cuadro de contratación del personal docente necesario, incluyendo dos profesores de español y uno de cultural general para cada grupo de 15 estudiantes. El profesor Laínez calcula que el instituto abrirá sus puertas el año entrante con una matrícula de 750 estudiantes.

1. Prepare un cuadro de contratación de todo el personal docente necesario para la operación del instituto el año entrante, adaptando la respuesta a la comunidad en que usted reside actualmente.

2. Prepare un cuadro de contratación para un máximo de 25 personas que lleven a cabo las labores de administración y el mantenimiento físico del plantel (éste cuenta con piscina, biblioteca y cancha de fútbol), adaptando la respuesta a la comunidad en que usted reside ahora.

3. ¿Cuáles son las disposiciones legales en su país con respecto a la contratación de personal temporal (de junio a septiembre) que volverá a laborar sólo hasta el año entrante? ¿Qué recomendaciones y sugerencias haría usted al profesor Laínez en este aspecto?

## ► Referencias

- A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven y D.H. Gustafson, *Group Techniques for Progress Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*, Scott, Foresman, Glenview, Illinois, 1975; J.M. Bartunek y J.K. Muringhan, "The Nominal Group Technique: Expanding the Basic Procedure and Underlying Assumptions", en *Group and Organization Studies*, vol. 9, 1984, pp. 417-432.
- Alan L. Otten, "Decision Makers Often Fail to Spot Key Changes behind the Statistics", en *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1986, p. 33.
- Dave Ulrich, "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, p. 47.
- Eugene H. Seibert y Joanne Seibert, "Retirement: Crisis or Opportunity?", en *Personnel Administrator*, agosto de 1986, pp. 43-49.
- Faneuil Adams, Jr., "Developing an International Workforce", en *Columbia Journal of World Business*, enero de 1989, pp. 23-25. Véase Rosalie L. Tung, "Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?", en *Journal of International Business Studies*, otoño de 1984, pp. 139-149.
- Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- George S. Odiorne, "The Crystal Ball of HR Strategy", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 103-106.
- George T. Milkovich y Thomas A. Mahoney, "Human Resource Planning Models: A Perspective", en James W. Walker (editor), *The Challenge of Human Resource Planning: Selected Readings*, Human Resource Planning Society, Nueva York, 1979, pp. 73-84.
- Gerald L. McManis y Michael S. Leibman, "Integrating Human Resource and Business Planning", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, pp. 32, 34, 36, 38.
- Gerald L. McManis y Michael S. Leibman, "Succession Planners", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, p. 24.
- Gerald R. Ferris, Gail S. Russ, Robert Albanese y Joseph J. Martocchio, "Personnel/Human Resource Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 3, 1990, p. 215.
- Harold L. Angle, Charles C. Manz y Andres H. Van de Ven, "Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story", en *Human Resource Management*, primavera de 1985, pp. 51-68.
- Herbert Heneman y G. Seltzer, *Employer Manpower Planning and Forecasting* (Monografía de Investigación de Manpower núm. 19), Departamento del Trabajo, Washington, D.C., 1970, p. 42.

- James W. Walker, "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", en *Human Resource Management*, primavera de 1974, p. 21; Paul Pakchan, "Effective Manpower Planning", en *Personnel Journal*, octubre de 1983, pp. 826-830.
- Jeff Miller y William B. Werther, Jr., "AIDS: The Second Decade and Its Implications for EAPs", en *EAP Digest*, diciembre de 1993, pp. 20-27; "U.S. Death Toll from AIDS Passes 100,000", en *The Miami Herald*, 25 de enero de 1991, p. 12A.
- Joe Pasqualetto, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84, 86-89.
- John N. Pearson y Jeffrey S. Bracker, "The Coming Shortage of Managerial Talent", en *Management Education and Development*, vol. 17, núm. 3, 1986, pp. 243-251.
- John W. Boroski, "Putting It Together: HR Planning in '3D' at Eastman Kodak", en *Human Resource Planning*, enero de 1990, pp. 45-57.
- Lee Dyer, "Human Resource Planning at IBM", en *Human Resource Planning*, primavera de 1984, pp. 111-125.
- Mark A. de Bernardo, "The New Federal 'Plant Closings' Law: What Employers Should Know", en *Congressional Action* (Reportes especiales 2-4), 30 de agosto de 1988, pp. 1-4.
- McManis y Leibman, *op. cit.*
- Peter Bamberger, Lee Dyer y Samuel B. Bacarach, "Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups", en *Human Resource Planning*, enero de 1990, p. 37.
- Phil Farish, "Novel Link", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, p. 22. Véase Gary Szakmary, "How HRD Can Contribute to Company Expansion", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 39-40.
- Philip H. Mirvis y Mitchell Lee Marks, "The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing 'Fit'", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 69-92. Véase Anthony F. Buono y Aaron J. Nurick, "Intervening in the Middle: Coping Strategies in Mergers and Acquisitions", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp. 19-33.
- Randall S. Schuler y James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 5-19.
- Raymond E. Miles y Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resources Systems", en *Organizational Dynamics*, verano de 1984, pp. 36-52.
- Ren Nardoni, "Automating Succession Planning Is a Hands-on Task", en *The Human Resource Professional*, julio de 1992, pp. 54-58.
- Robert H. Meehan y S. Basheer Ahmed, "Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 4, 1990, pp. 297-307.
- Ronald Henkoff, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46.
- Véase la publicación anual *Employment and Training Report of the President*, Oficina de imprenta del gobierno de Estados Unidos, Washington, D.C.
- William B. Werther, Jr., "A University/Corporate Solution to Closing Executive Development Gap", en *Journal of Management Development*, vol. 12, núm. 4, 1993, pp. 29-36.
- William M. Bulkeley, "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 33.

# Reclutamiento

## 6

*Se espera que para fines del nuevo siglo aumente la importancia de la atracción de solicitantes para la organización.*

SARA L. RYNES y ALISON E. BARBER

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DESCRIBIR** la manera en que los reclutadores emplean la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de recursos humanos para establecer sus estrategias de reclutamiento.
2. **EXPLICAR** el crucial papel que los reclutadores desempeñan en la labor de proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
3. **EMPLEAR** métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
4. **DISEÑAR** un formulario de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.

Reclutamiento

Se llama *reclutamiento* el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. El proceso de selección de personal es independiente del de reclutamiento y se estudiará en el capítulo siguiente.

Reclutadores

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados; de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. Por ejemplo, los reclutadores de un país como México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos tienen siempre en consideración el marco legal que prohíbe las discriminaciones de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva. El análisis y diseño de puestos —tema estudiado en el capítulo 4— son elementos esenciales; sobre todo, son de gran importancia para los reclutadores que operan en compañías de grandes dimensiones. El análisis y el diseño de puestos nos proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante.

Muchas personas con poca experiencia en el área de reclutamiento y empleo en general piensan que los altos índices de desempleo, que desafortunadamente caracterizan la economía de gran número de países de Latinoamérica, hacen en extremo sencilla la tarea de obtener candidatos para llenar casi cualquier puesto. Nada más alejado de la verdad. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de personal encontrará considerables desafíos para realizar una adecuada labor de reclutamiento.

Labor de reclutamiento

En años recientes al reclutamiento tradicional se sumó un elemento adicional: el aspecto internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el de atraer a trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, que se describen en la figura 6-1.

Identificación de vacantes

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que lo juzgue necesario debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita un nuevo empleado.

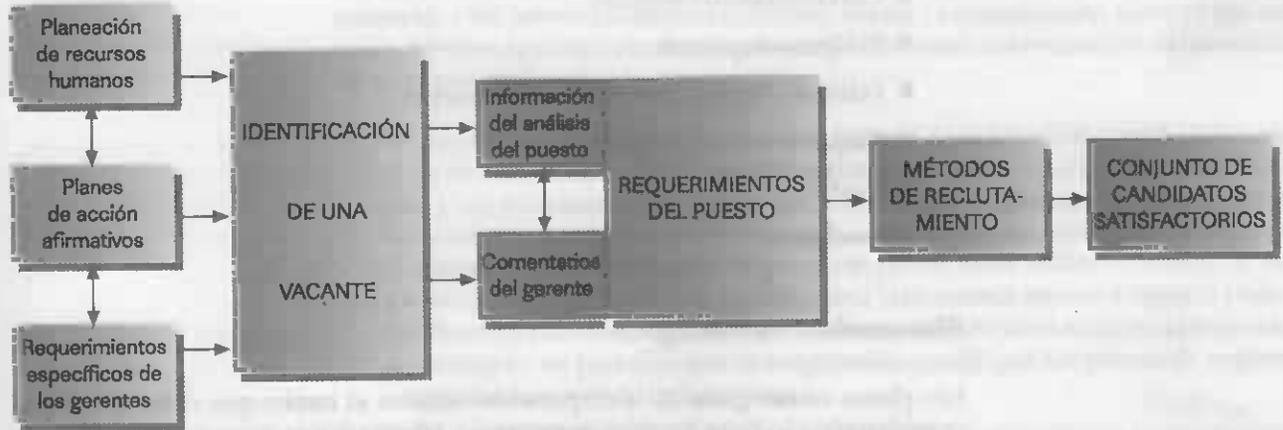
México

Ruber Domínguez desempeñó durante cuatro años y medio, y con gran éxito, la función de jefe de ventas de la sucursal de Guadalajara de una prestigiosa compañía de venta de artículos eléctricos, con sucursales en todo México; sin embargo, decidió retirarse de la compañía hace un mes y medio para unirse a una compañía de la competencia. Su separación creó serias dificultades para



► De

Demanda y oferta

**Figura 6-1** Esquema general del proceso de reclutamiento


la sucursal de Guadalajara. El gerente general de la sucursal comentó al reclutador de la compañía, el licenciado Emilio Morazán: "Rubén cumplía una excelente función de información. Gracias a sus conocimientos técnicos de electricidad en general y de nuestros productos en especial, Domínguez podía incluso sugerir al departamento de manufactura cómo modificar y adaptar algunos de los aparatos de mayor demanda en nuestra línea. Ese aspecto del trabajo de Domínguez permitía ahorrar mucho tiempo de consultas técnicas y aceleraba los cambios en producción. Necesitamos identificar a un **vendedor** experimentado que posea amplios conocimientos de electricidad. Y **necesitamos** tener a esa persona lista para trabajar a la mayor brevedad posible porque ya se avecina la campaña de ventas navideñas."

El licenciado Morazán recibió por escrito la solicitud para **llenar la vacante** de jefe de ventas para la sucursal de Monterrey e **inicio de inmediato** el proceso de reclutamiento. En primer lugar, verifico los **requerimientos del puesto** y advirtió que además de **poseer sólidos conocimientos de electricidad**, el candidato requería también los tradicionales elementos de ventas: dotes de liderazgo, persuasión e integridad. El licenciado Morazán empezó a buscar candidatos entre los estudiantes a punto de graduarse en ingeniería eléctrica que tuvieran experiencia en ventas, entre otras fuentes.

El ejemplo anterior ilustra varias operaciones que el reclutador debe llevar a cabo antes de emprender la acción. Su labor se relaciona directamente con los temas fundamentales de este capítulo: el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales por los cuales se identifica y atrae a los candidatos potenciales, y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

## ► Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

Desafíos y condiciones  
de reclutamiento

Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos:

- Planes estratégicos y de recursos humanos
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requerimientos del puesto
- Costos
- Incentivos

### Planeación estratégica

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que es necesario crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuáles se deben cubrir de manera interna. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede ser más reducido. Cuando es necesario realizar un proceso de reclutamiento externo que incluye un número significativo de posiciones puede aplicarse una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con diversos departamentos universitarios o con ciertas organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo el texto de las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad.

### Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, como cualquier otra organización, tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitieron alcanzar el éxito en el pasado. En muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

Banco Andino



El departamento de personal de *Banco Andino*, que opera en diversas regiones de Colombia y Panamá, mantiene una política tradicional en sus prácticas de reclutamiento. Desde hace ya más de 20 años, el departamento inserta un aviso especial en la prensa todos los domingos, en el que informa al público las vacantes que hay en la empresa. Las cambiantes condiciones sociales de la zona y fenómenos como la continua reducción en el número de lectores de la prensa tradicional han llevado a que *Banco Andino* explore canales y procedimientos alternativos.

### Condiciones del entorno

Condiciones sociales

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse

las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluso las de la competencia, y en general el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de grandes empresas basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- *Los principales indicadores macroeconómicos.* Los informes de entidades como la Secretaría de Programación y Presupuesto, en México, el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que la corporación opera. Estos índices económicos sugieren el curso probable que tomará tanto la economía nacional como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la actividad económica regional, por ejemplo, es probable que la corporación modifique los planes de realizar campañas masivas de reclutamiento.

- *El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos comparado con los niveles realmente alcanzados.* Toda vez que el departamento de recursos humanos basa sus actividades parcialmente en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de recursos humanos.

- *El índice de avisos de solicitud de empleados.* Diversas entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales efectúan sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, con especial énfasis en los principales periódicos metropolitanos. Una tendencia al incremento en el número de avisos indica que hay un creciente nivel de competencia para el reclutamiento de profesionales porque estas campañas de reclutamiento suelen abarcar todo el país. Para el personal de menor nivel, que generalmente se recluta en campañas locales, el departamento de recursos humanos puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

Conforme varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores van ajustando sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar los mejores recursos humanos se hace más rigurosa, es probable que los reclutadores deban redoblar sus esfuerzos. El deterioro del clima económico general enfrenta al reclutador a distintos desafíos.

Canal de Panamá



La empresa mexicana *Mundo Aventura* decidió invertir un considerable capital en terrenos contiguos al Canal de Panamá para construir un parque de atracciones infantiles y juveniles que se espera que atraiga a visitantes de toda América Central y el Caribe. El departamento de personal de la empresa recibió instrucciones de lanzar una campaña de reclutamiento que llevaría a obtener un conjunto de 1 200 empleados, a razón de aproximadamente 120 por mes. Ya adquirida la propiedad e iniciadas las labores de construcción, los principales indicadores económicos de la región mostraron un repentino debilitamiento que condujo a determinar que el turismo **descendera**. La corporación ordeno reducir el plan en 20% a todos los niveles.

Los departamentos de personal deben mantenerse especialmente bien asesorados en lo tocante a los aspectos legales del proceso de reclutamiento. Por ejemplo, la labor infantil (la práctica de contratar a personas menores de 16 años) está severamente penalizada en casi todos los países latinoamericanos, pero es poco probable que los ejecutivos de una compañía grande no estén enterados de esa circunstancia. El reclutamiento y la contratación de otros grupos de población, sin embargo, no está regulado de manera uniforme en todo el continente. Las disposiciones laborales en cuanto al reclutamiento de mujeres embarazadas, por ejemplo, ofrece numerosas variantes legales en diversos países latinoamericanos. Otro tanto ocurre con las personas aquejadas de diversos niveles de discapacidad o las que padecen ciertas enfermedades.

### Requisitos del puesto

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: "¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?"

En el caso de puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas. La disposición para aprender es también un elemento de importancia crucial.

El reclutador podrá encontrarse a menudo en una situación en la que el gerente de línea le pedirá que ubique "al candidato más calificado y con mayor nivel de experiencia, dentro del nivel de compensación disponible". Esa petición, de apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera dificultad obvia consiste en identificar sistemáticamente "lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas más calificadas y con más experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona con alta calificación por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea desafíos profesionales de muy bajo nivel.

Ubicación del mejor candidato

España



Rodolfo Echenique, supervisor del departamento de embotellado en la línea de producción de la compañía productora de bebidas gaseosas *Fuente Castaña*, ubicada en las afueras de Madrid, España, experimentaba una continua rotación de personal en su departamento. Sufría también un problema adicional. Los obreros de educación hasta cierto punto alta, que Echenique contrató con la expectativa de que fueran más cuidadosos en la labor, resultaron más dados a cometer errores en sus funciones diarias. Era precisamente este grupo de personas el que mostraba también mayor falta de estabilidad en el trabajo. Echenique consultó el problema con María del Rosario Campiñas, experimentada supervisora de reclutamiento y preguntó si sería posible elevar aún más los requisitos de escolaridad para los futuros reemplazos. María del Rosario no titubeó en su respuesta: "Si subiéramos aún más los requisitos educativos para estos puestos, sería probable que al cabo de un mes no contara usted con una sola botella intacta en toda su

Definición de  
responsabilid

Limitaciones

Compensaci

área. La labor de estos hombres es repetitiva y tediosa. Por el contrario, si usted accede a contratar personas con un índice académico más reducido, puede disminuir tanto los índices de quebraduras de botellas por mal manejo como los de rotación de personal de su sección."

Definición de las responsabilidades

Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario *hacer*?
- ¿Qué es necesario *saber*?
- ¿Qué es necesario *aprender*?
- ¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

### Costos

Limitaciones del reclutamiento

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, etcétera, el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos "ocultos", pero de cualquier manera reales; por ejemplo, el tiempo que determinado equipo industrial permanece inactivo tiene un efecto financiero mensurable en la producción y la aportación que todo un departamento efectúa a la organización.

Un buen departamento contable podrá en muchos casos establecer el **costo real** de contratar a un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el **costo de reclutar** a una persona de nivel ejecutivo. En todos los casos los resultados tenderán a arrojar cifras sorprendentemente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos.

### Incentivos

Compensación y reclutamiento

Como en el área de compensación del personal de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea.

Con frecuencia los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que la balanza se incline en favor de determinada compañía cuando el solicitante debe elegir entre dos compañías. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo, "Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le bonificará un total de \$3 200 al final de cada año), de servicios ("Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad") o de garantías importantes ("Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantiza también el acceso y tratamiento completo en las mejo-

res clínicas del país, si usted sufre un accidente laboral"). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aun si sólo son más o menos intangibles.



*Promociones del Pacífico* está reclutando a un contador con sólidos conocimientos de computación para que trabaje en su hotel de Punta Peñasco, Baja California, México. Entre los incentivos que lista el reclutador se cuenta vivir en esa hermosa región, a cientos de kilómetros de distancia de la confusión urbana que caracteriza a la Ciudad de México.

## Políticas de la organización

Políticas de reclutamiento

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr economías de escala y varios objetivos más. Los siguientes aspectos son algunos de los factores que pueden tener un efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

**Políticas de compensación.** Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas. En muy raras ocasiones el reclutador disfrutará de la posibilidad de alterar el nivel de compensación que la corporación fijó para determinado puesto. En ocasiones la corporación decidirá modificar la compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso ocurrirá sin la participación de diversos ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para hacer frente a los gastos adicionales que deberán cubrir.

**Políticas de contratación.** Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a las personas que sufren de alguna discapacidad o dar trato especial a quienes muestran el potencial para trabajar en el campo internacional.

**Políticas de contratación internacional.** Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus gastos de relocalización, crea fuentes de trabajo en la localidad, disminuye las posibilidades de fricción con la comunidad y (en algunos casos) se asegura de no exceder los máximos que la legislación nacional determina.

**Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna pueden resumirse en una definición escueta: cuando se presenta una vacante, los actuales

## Primera opción

empleados reciben la primera opción. Esta política puede limitar la acción del reclutador de varias maneras. Es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización antes de recurrir al mercado exterior. Si es necesario llevar a cabo un proceso interno de reclutamiento antes de recurrir al mercado exterior, el proceso de llenar la vacante será más lento si no existen candidatos adecuados en la organización. Incluso en los casos en que los candidatos internos son aceptables, lo más probable es que el grupo de solicitantes internos sea más reducido que el de los candidatos que generaría una campaña de reclutamiento en el exterior de la organización. Con frecuencia es preciso tomar decisiones difíciles cuando el proceso de reclutamiento interno requiere optar por un compañero de trabajo y no por otro. Ciertos aspectos, como el efecto que la decisión tendrá sobre la moral y la motivación de los integrantes de la organización, deben tenerse en cuenta en estos casos.

## ► Canales para el reclutamiento interno

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

### Programas de promoción de información sobre vacantes

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de información sobre vacantes*, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que las cubren para que soliciten el puesto. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería, o en boletines electrónicos, en los casos de organizaciones donde la mayor parte del personal o todos tienen acceso a computadoras personales. Los requerimientos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto, como se expuso en el capítulo 4. A partir de ese punto, por medio de postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan al departamento de personal y solicitan el puesto.

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden llenarse por métodos distintos, como el mérito individual según lo determina la gerencia general, o recurriendo al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común para posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes buscará obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor graduación, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

Honduras



Gabriel Arias Roldán tenía cuatro años de antigüedad en *Etiquetas Industriales*, corporación de tamaño pequeño que opera en Tegucigalpa, Honduras. Durante ese lapso escaló gradualmente varias posiciones hasta que logró convertirse en supervisor del área de rotulado. Alberto Hernández, gerente del departamento de personal, se sorprendió cuando Gabriel solicitó el puesto de auxiliar del departamento legal, que es un grado inferior al de supervisor, pero al conversar con él comprendió que los estudios que Gabriel adelanta en la Facultad de Leyes de la universidad local justifican su solicitud, que fue aprobada.

En algunos casos los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos gerenciales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los exponen a diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Al concluir este proceso de rotación, suele invitarse al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

### Empleados que se retiran

Retiro

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 40 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.



La licenciada Teresa Gabaldón se retiró hace dos años de *Temperaturas Ideales*, empresa que se especializa en la fabricación y venta de aparatos de acondicionamiento de aire, en la ciudad de Torreón, Coahuila, México, porque contrae matrimonio con un ingeniero canadiense, con quien se fue a residir a Montreal. Han transcurrido dos años y Teresa ha vuelto a Torreón, debido a su divorcio. Cuando se presentó una vacante en el antiguo departamento de Teresa, el licenciado Félix Uribe tuvo la iniciativa de llamarla. Tras negociar un poco, para permitir a Teresa disponer de un horario flexible (pues tiene un bebé de cinco meses), el licenciado Uribe recomendó la recontractación de Teresa.

Se presenta un caso especial cuando una compañía externa hace una oferta de trabajo a un empleado actual y la compañía hace una contraoferta. Aunque los

especialistas de recursos humanos tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea perder a un empleado especialmente valioso y permite que se lleve a cabo un proceso de renegociación que puede ser complejo. El efecto general de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa en el grupo de personas que rodean al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertos casos las empresas no desean prescindir de determinados individuos clave y el administrador de los recursos humanos de la empresa debe navegar con habilidad y tacto.



El conjunto de música rock *Ánimas Benditas* había logrado un modesto éxito en el mercado dominicano de música popular, pero el ingreso al grupo de Ricky Reinaldo, joven cantante de extraordinarias dotes, triplicó los ingresos del conjunto y lo proyectó a nivel caribeño y latinoamericano. A punto de iniciar una gira por España, Ricky recibió una oferta de trabajo de un casino con sede en San Juan de Puerto Rico, pero el gerente de *Ánimas Benditas* de inmediato emitió una contraoferta que permitió conservarlo, aunque elevando su compensación a más de dos veces la que reciben los otros integrantes del conjunto. La relación personal de Ricky con el conjunto se deterioró considerablemente porque los demás lo consideraron poco leal, pero el éxito comercial de *Ánimas Benditas* continuó en ascenso.

Puerto Rico

## ► Canales para el reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento que tanto las compañías como los solicitantes de empleo utilizan con más frecuencia.

### Espontáneos

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencia de personas que desean emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presente una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierde su validez. Por lo común el lapso que se suele conceder a este proceso es de seis meses, después de lo cual se descartan las solicitudes.

### Referencias de otros empleados

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ven-

tajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo, es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conoció a otros soldadores con calificaciones similares. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, suelen esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

## Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar *publicidad* a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un *aviso de empleo* describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

Aviso oportuno



Desafortunadamente para *Pozos Industriales*, empresa paraguaya de reciente creación, la búsqueda de ingenieros nacionales con experiencia en la industria del petróleo no alcanzó resultados positivos y la empresa optó por buscar ingenieros adecuados en el mercado mexicano o el mercado venezolano de trabajo, por lo que dio inicio a una campaña de inserción de avisos en los diarios que circulan en Villahermosa (Tabasco, México) y en Maracaibo (Estado Zulia, Venezuela).

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, pueden atraer a miles de solicitantes. En el de puestos que se consideran poco atractivos es posible que sólo generen un número mínimo de solicitantes; por ejemplo, es probable que las compañías que tratan de identificar vendedores de puerta en puerta para colocar aspiradoras o enciclopedias sólo logren resultados mediocres si recurren a los medios de comunicación masiva para obtener solicitantes.

Periódicos

Una tercera desventaja consiste en que no es posible realizar un aviso "secreto", para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la compañía. Esta desventaja se supera mediante el uso de avisos no identificados, en los que no se emplea el nombre del empleador potencial y se instruye al solicitante para que envíe su solicitud y su *curriculum vitae* al periódico o publicación, o a una casilla postal. Este tipo de avisos permite que la vacante siga siendo confidencial, evita un elevado flujo de llamados telefónicos y no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Curriculum

Un aviso que se redacta de manera muy especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que se redacta en forma muy general puede generar tantos solicitantes que el proceso de evaluación será largo y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Como el costo de los avisos depende de su tamaño y ubica-

ción, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "asesor" o "consejero").
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Especialmente en el caso de avisos enfocados a la captación de recursos humanos de nivel profesional, el aviso va a llegar a manos de una persona que recibió un alto nivel de educación, por lo que el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir el aspecto obvio de utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen y las expectativas de la compañía, determinando aspectos como:

- La compañía y el puesto que se ofrece: ¿Son de carácter conservador o innovativo?
- La empresa: ¿Está en proceso de expansión o de estabilización?
- ¿Se trata de una corporación pequeña, intermedia o de gran tamaño?
- La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿Tienden a la centralización o son relativamente autónomos?

Cuando se trata de empleos de nivel intermedio o bajo es poco común emplear medios diferentes a la prensa y las revistas porque recurrir a otros como la radio o la televisión podría tener el efecto de incrementar considerablemente el costo del aviso. La ubicación de los avisos depende también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo o si el grupo es reducido y muy especializado. Si es más probable que los solicitantes recurran a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

En su calidad de asistente de la gerencia de recursos humanos de la compañía pesquera *Buques de Humboldt*, de Trujillo, Perú, Juan Ramón Encinas debe identificar personal de varios niveles para que la empresa proceda a la evaluación de un grupo amplio de candidatos. Es probable que los ayudantes, tripulantes y mecánicos generales que necesita la empresa, razona Juan Ramón, sean lectores del periódico vespertino *Gol*, que siempre tiene la mejor cobertura de deportes populares. El personal de contabilidad y otros funcionarios administrativos es más probable que prefiera *El Comercio Peruano*, pero las secretarías tal vez prefieren *Chicas del Siglo XXI*. El biólogo que asesorará a la empresa respecto a movimientos de bancos de cardúmenes y niveles de repoblación de la fauna marina, con toda probabilidad es un navegante de Internet y lector de *Mundo Desconocido*, revista especializada en temas biológicos. La labor de Juan Ramón consiste ahora en publicar avisos en los distintos medios.

Radio y televisión



### Entidades estatales

Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

### Agencias privadas

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía que efectuará la contratación. Las variantes entre las políticas de las diversas agencias son notables. Algunas seleccionan a sus candidatos con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran sumamente cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se verifique el proceso de selección. El profesional de la administración de recursos humanos debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad si utiliza los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento de personal.

Agencias de colocación

### Compañías de ubicación de profesionales

Operando a un nivel más especializado que las agencias, estas compañías sólo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono puede constituir uno de sus instrumentos primarios de acción.



Las empresas *Vanidad* y *Arrebol* han competido durante años en el área de la fabricación y comercialización de cosméticos. Ambas empresas tienen su sede en la ciudad de Guatemala. *Vanidad* no ha logrado llenar la importante vacante de "nariz": una persona de extrema sensibilidad olfatoria, que además posee conocimientos profundos de química y perfumería y que puede determinar si un producto es satisfactorio o no. *Vanidad* recurre a los servicios de *Cazadores de Cabezas*, empresa que determina que en la ciudad hay solo dos personas más en condiciones de cubrir la vacante de "nariz". En la actualidad ambos expertos son empleados de *Arrebol*. Un agente de *Cazadores de Cabezas* se puso en contacto con ambos y logró persuadir a uno de ellos para que presentara una solicitud de empleo ante *Vanidad*. La contratación se llevó a cabo 15 días después y *Cazadores de Cabezas* cobró su comisión.

Las prácticas de estas entidades son muy cuestionadas a nivel ético. No faltan las acusaciones de que practican la "piratería institucional".

## Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus prácticas y contactos mucho más allá de colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad y mantienen pláticas directas con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. A menudo las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.



La industria fotográfica se caracteriza por una acérrima competencia por los recursos humanos de mejor nivel. Los recién egresados de diversas facultades de ingeniería y química representan un blanco favorito de las campañas de reclutamiento de diversas compañías. Elsa León, directora del programa de mercadotecnia y recursos humanos de la corporación *Visual*, con sede en Buenos Aires, Argentina, giró instrucciones a diversas personas clave para que se mantengan en contacto con las facultades de química, física e ingeniería mecánica de las universidades locales de mayor prestigio. *Visual* puso a disposición de los estudiantes varios laboratorios, permite el libre acceso de los interesados a su biblioteca especializada y todos los años invita a los jóvenes del último semestre de la carrera a participar en las exposiciones, muestras industriales y concursos fotográficos que organiza la empresa. El año pasado se llevó a cabo una "Semana de la Fotografía Argentina del Siglo XXI" que cautivó a muchos jóvenes del área. Pese a que *Visual* ofrece condiciones laborales muy similares a las de otras compañías, durante varios años ha logrado contratar a un grupo comparativamente más selecto que otras empresas del ramo.

## Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones profesionales tienen entre sus objetivos primordiales la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo. Con frecuencia el reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales. Los afiliados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo por lo que este canal es idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.

## Organizaciones gremiales

Numerosos sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y en algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar

muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, trabajadores de la construcción, etcétera. En algunos casos, sobre todo cuando se va a proceder a la contratación de más de una persona del gremio resulta indispensable contar con asesoría legal.

### Operativos militares

En muchos países latinoamericanos hay comunidades con vínculos con las instituciones militares, de las cuales suele separarse año a año un grupo considerable de personas capacitadas en diversas áreas especializadas. Por ejemplo, el reclutador puede encontrar aquí un grupo importante de oportunidades en áreas como la mecánica de automóviles, pilotos de aviones ligeros y expertos en soldadura.

### Programas gubernamentales

Las autoridades de los diversos países latinoamericanos se enfrentan a la realidad de contar con grupos relativamente numerosos de personas que experimentan considerables dificultades para encontrar empleo. Muchas de estas personas no recibieron una adecuada educación, otros perdieron sus trabajos a causa de los programas de reducción de personal que afectaron a sus compañías y otros más no han renovado sus conocimientos de manera adecuada.

Los distintos gobiernos nacionales, y dentro de cada país las autoridades regionales, establecen diversos programas de capacitación. En ocasiones las autoridades se enfrentan a situaciones de *desempleo estructural*, que es la situación que se da en una comunidad en la que existen personas dispuestas a trabajar y capaces de hacerlo, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles. Por ejemplo, es probable que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico.

Los departamentos de recursos humanos que tienen demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas o privadas) pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

### Agencias de empleos temporales

Las agencias de empleos temporales proporcionan o "prestan" trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo excepcionalmente se van a llevar a cabo, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales. Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una temporada de ventas notablemente activa pueden llevar a la gerencia a recomendar la utilización de trabajadores temporales. En ocasiones este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso y sus servicios pueden ser esenciales.

El reducido equipo del departamento de control de calidad de *Jugos del Paraiso* se concentró en una serie de actividades extraordinarias para la cele-

Desempleo estructural

Trabajadores temporales

México

bración de una importante feria de las industrias del ramo alimenticio. Para complicar las cosas, se informó que pasado mañana va a llegar a Acapulco, Guerrero, México, donde funciona la empresa, un grupo de inversionistas que decidirá sobre una importante operación; el personal actual determina que no puede atender al mismo tiempo los aspectos de la feria y las necesidades de los visitantes. Flavio Aguirre, gerente del departamento, solicita al departamento de personal un grupo de seis trabajadores temporales que se encargarán de los aspectos mecánicos del departamento durante los próximos 10 días, en tanto su personal de planta se dividirá los urgentes aspectos que debe enfrentar.

Como es obvio, los trabajadores temporales no tienen un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo que constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Sin embargo, un administrador de recursos humanos creativo en muchos casos encontrará alternativas válidas.



Cuando Flavio Aguirre logró asegurarse de que los seis trabajadores temporales estarían a tiempo para ayudar en su departamento, su secretaria le preguntó cómo iban a supervisar al equipo de recién llegados ya que estarían entregados a tareas muy absorbentes. Flavio sonrió al dar su respuesta: ¿Recuerda usted que don Antonio Echeveste, el antiguo gerente del departamento, es amigo mío? Antonio vive cerca de aquí y accedió —a cambio de una compensación adecuada, por supuesto— a encargarse de los trabajadores temporales.

### Empleados bajo contrato a corto plazo

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con **empleados por periodos inferiores a seis meses de duración**. Cuando la **organización no desea efectuar el proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta**, puede optar (en los países donde la **legislación laboral lo permite**) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia las compañías pequeñas consideran que la compleja gama de actividades que implica un departamento de personal, incluso aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo que resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

### Ferías de trabajo

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias. El ramo de la industria papelerera, por ejemplo, puede considerar la posibilidad de incluir, entre las casillas que instalan las diversas empresas en una exhibición de los productos y servicios que ofrece y genera la industria, una sección de **oportunidades de empleo**. En muchos casos los posibles solicitantes serán personas que de **alguna manera ya están vinculadas a la industria papelerera** porque asisten precisamente a una feria de ese ramo.

## Reclutamiento internacional

Países industrializados

El reclutamiento en países distintos al propio presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados el reclutador debe familiarizarse con una serie de posibilidades de información y orientación que tal vez no existen en los países en vías de desarrollo. Los países desarrollados y un creciente número de países en vías de desarrollo suelen contar con excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero. A menudo las oficinas de servicios comerciales ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.

En contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, los reclutadores obtendrán claras ventajas al utilizar los servicios de una empresa local especializada en ese tipo de actividad. En numerosos países las posiciones de liderazgo requieren aceptación social, vínculos formados desde la etapa universitaria y otros elementos que sólo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Costa Rica



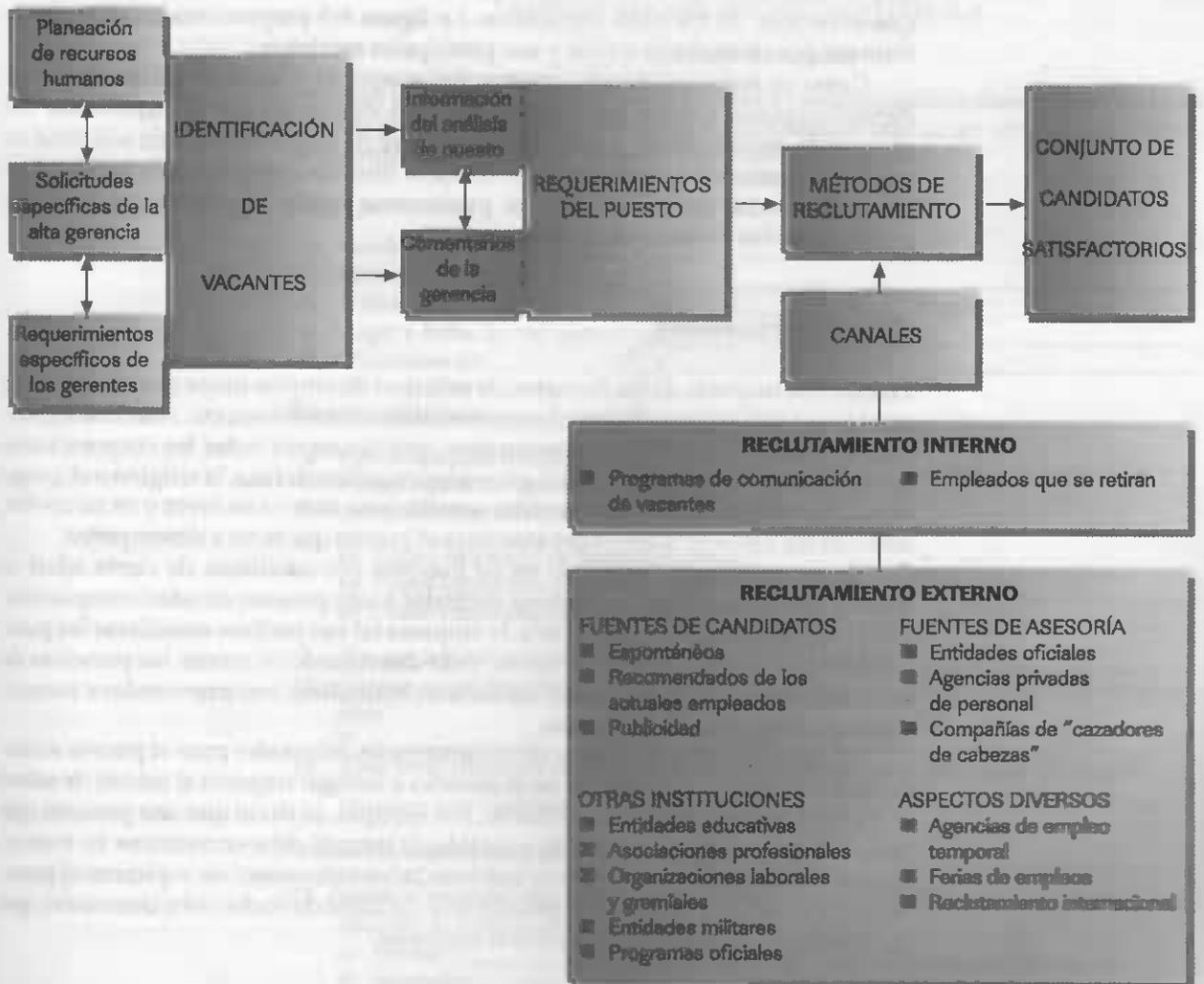
El gobierno de Costa Rica ha confiado a don Ricardo Roldán, funcionario de alto nivel de la actual administración, la delicada tarea de abrir una oficina que represente en Taipei, capital de Taiwán, a la industria cafetera costarricense y que contará con ocho empleados. Al principio se planteó la posibilidad de que todo el personal fuera costarricense, pero las diferencias lingüísticas y culturales pronto hicieron cambiar de opinión al señor Roldán, que decidió ofrecer el puesto de gerente administrativo de la oficina a un ciudadano de Taiwán. Sin necesidad de trasladarse fuera de San José, una sola llamada telefónica a la oficina de servicios comerciales de Taiwán en San José le permitió iniciar una serie de contactos y pasos del proceso, incluyendo los datos de e-mail, teléfono y fax de dos excelentes agencias de recursos humanos en Taipei.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible acerca de la transferencia internacional para evitar la posibilidad de que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general sobre aspectos como la compensación y las características del puesto, el reclutador puede tener presentes preguntas como las siguientes, que puede plantearse incluso antes de iniciar el proceso de evaluación:

Reclutamiento internacional

- ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesarias?
- ¿Recibirá también una visa de trabajo la esposa (o esposo) del candidato seleccionado?
- ¿Quién tendrá la responsabilidad de los gastos de mudanza?
- ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar vivienda y escuelas adecuadas?
- ¿Cubre la empresa los gastos de viajar periódicamente para visitar el país de origen?

► Form

**Figura 6-2** Resumen del proceso de reclutamiento


En el campo del reclutamiento internacional el administrador de recursos humanos encuentra uno de los más difíciles e interesantes retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica y los mecanismos sociales del nuevo país donde residirá el candidato aceptado.

### ► Formatos de solicitud de empleo

Solicitud de empleo

Los *formatos de solicitud de empleo* tienen el objetivo de proporcionar a la **empresa** información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del **proceso de reclutamiento**. Incluso en los casos en que los candidatos ofrecen **voluntariamente**

información detallada en su *curriculum vitae*, las empresas suelen exigir que se lleve un formato de solicitud de empleo para contar con información comparable a la que se obtiene de los otros candidatos. La figura 6-3 proporciona un ejemplo de formato de solicitud de empleo y sus principales secciones.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de los recursos humanos, o quizá aún más en este caso, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formato de solicitud de empleo, documento que en sí mismo refleja la filosofía corporativa de la organización, esté escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región y con las políticas de la compañía.

### Datos personales

La inmensa mayoría de los formatos de solicitud de empleo inicia con un apartado en el que el solicitante consigna su nombre, dirección, teléfono, etc. Aun si la legislación del país no lo prohíbe expresamente, prácticamente todas las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor a su favor o en su contra, salvo en los casos en que es relevante para el puesto que se va a desempeñar.

En un club social integrado en su mayoría por caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, la empresa tal vez prefiera considerar las posibilidades de jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (y también contra las de sexo masculino) son irracionales e inaceptables en las empresas modernas.

En algunos casos, si se trata de circunstancias relevantes para el puesto solicitado, la empresa puede reservarse el derecho a indagar respecto al estado de salud y las condiciones físicas del solicitante. Por ejemplo, es obvio que una persona que solicita el puesto de ayudante de odontología infantil debe encontrarse en buenas condiciones de salud y no padecer enfermedades infecciosas; un aspirante al puesto de conductor de un vehículo pesado que circulará de noche debe demostrar que su agudeza y percepción visuales son normales.

### Situación laboral

Determinar si el solicitante trabaja actualmente, si tiene compromisos que le impidan iniciar de inmediato sus labores y si está dispuesto a aceptar otro puesto disponible es de obvia importancia para la organización. Igualmente significativo es el nivel de ingresos que la persona obtiene en su empresa actual, lo que permite a la organización establecer una base para la futura negociación sobre compensación.

### Educación y preparación académica

En la sociedad tradicional el nivel académico de los solicitantes constituye un indicador del tipo de trabajo que obtendrá un solicitante en determinada empresa, pero la tendencia moderna se dirige a centrarse exclusivamente en la preparación que contribuye de manera efectiva al desempeño del puesto. Por ejemplo, en el caso de

Figura 6-3

**Ejemplo de formato de solicitud de empleo**

ENSERES PARA EL HOGAR CASA FELIZ, S.A.

**Solicitud de empleo**

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. *El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.*

**Datos personales**

1. Nombre completo \_\_\_\_\_
2. Dirección completa \_\_\_\_\_
3. Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_
4. Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_
5. Ciudadano de \_\_\_\_\_

**Empleo solicitado**

6. Tipo de empleo solicitado \_\_\_\_\_
7. Puesto específico que se solicita \_\_\_\_\_
8. Usted desearía trabajar:
  - a) Como empleado de tiempo completo \_\_\_\_\_
  - b) Como empleado de tiempo parcial \_\_\_\_\_
  - c) Como empleado temporal \_\_\_\_\_
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? \_\_\_\_\_
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?
 

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? \_\_\_\_\_

**Formación académica y preparación laboral**

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados:
  - a) Primaria \_\_\_\_\_
  - b) Secundaria \_\_\_\_\_
  - c) Bachillerato o preparatoria \_\_\_\_\_
  - d) Universidad \_\_\_\_\_
  - e) Cursos de posgrado \_\_\_\_\_
  - f) Cursos comerciales, de cómputo, etc. \_\_\_\_\_
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.
 

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Antecedentes laborales**

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a) Compañía: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio de labores: \_\_\_\_\_  
 Fecha de conclusión de labores: \_\_\_\_\_

Figura 6-3

**Ejemplo de formato de solicitud de empleo (Continúa)**

Título de los puestos: \_\_\_\_\_  
 Funciones que desempeñó: \_\_\_\_\_  
 Nombre de su supervisor: \_\_\_\_\_  
 Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_  
 b) Compañía: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio de labores: \_\_\_\_\_  
 Fecha de conclusión de labores: \_\_\_\_\_  
 Título de los puestos: \_\_\_\_\_  
 Funciones que desempeñó: \_\_\_\_\_  
 Nombre de su supervisor: \_\_\_\_\_  
 Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_

**Afiliaciones, distinciones y pasatiempos**

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? \_\_\_\_\_  
 16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? \_\_\_\_\_

**Referencias**

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.
- a) Nombre, dirección y teléfono: \_\_\_\_\_  
 b) Nombre, dirección y teléfono: \_\_\_\_\_  
 c) Nombre, dirección y teléfono: \_\_\_\_\_
18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.  
 Por medio de mi firma al calce:
- a) Autorizo a los funcionarios de Casa Feliz, S.A. para que verifiquen la información que he proporcionado.  
 b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

una agencia de venta de automóviles que necesita contratar personal de ventas, no es claro que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; la formación de ambos solicitantes no es relevante para la posición disponible.

Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable que la obtención de ciertos títulos —licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera— demuestran el potencial intelectual del solicitante.

**Antecedentes laborales**

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información puede determinarse si el solicitante cambió

sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente o si por el contrario se mantuvo estable en determinada posición. Sobre todo en el caso de las organizaciones que están en proceso de identificar a personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad deben considerarse con especial atención y reserva. Un largo periodo de desempleo debe también alertar respecto a falta de estabilidad, salvo cuando existen circunstancias que explican la circunstancia, como una enfermedad, el servicio militar o —en el caso de una solicitante— uno o varios embarazos y las responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que el solicitante haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidades y nivel.

### Asociaciones, distinciones y pasatiempos

Especialmente en el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente el hecho de que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante mantiene un interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de mucha importancia.

Chile



El departamento de matemáticas de la Universidad del Centro de Chile desea contratar a un matemático con conocimientos de edición para interactuar con los diversos autores de las obras y asegurarse de que sus publicaciones sobre cálculo, geometría analítica, etcétera, mantienen un alto nivel de calidad. En el proceso del reclutamiento se logró depurar la lista de solicitantes hasta reducirla a tres, básicamente equivalentes. El reclutador hace una anotación en la solicitud de la segunda persona: "Este solicitante, aficionado a la música clásica, podría mostrar cierta ventaja respecto a los otros. Los matemáticos a menudo son muy aficionados a la música clásica y este solicitante podría ser aceptado con mayor facilidad en círculos en los que se discute con frecuencia la obra de Mozart, Beethoven y Palestrina."

### Referencias

Aunque las referencias son un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), suelen revelar aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen del solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; resulta previsible que estas opiniones serán positivas.

El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato puede estar a la busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor anterior, en tanto que es posible que éste se halle predisposto contra

su antiguo subordinado. Cuando el solicitante todavía está empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que la persona espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia debe inquirirse sobre el candidato si éste aún labora en una empresa y no ha comunicado aún su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias, finalmente, pueden arrojar luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca ha de desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a tomar una decisión adecuada.



San Salvador

Jaime X. desempeñó durante nueve años el puesto de cajero de la compañía salvadoreña *Transportes Aéreos*, ubicada en San Salvador. Durante una serie de disturbios de orden público, Jaime fue arrestado y condenado a prisión, por conducta violenta en contra de un integrante de las fuerzas armadas. Cumplió una sentencia de cinco años, al cabo de los cuales acudió a solicitar empleo a *Transportes del Istmo*, empresa competidora de su antiguo empleador. El reclutador rechazó su primer impulso de descartar de inmediato la solicitud y pudo comprobar que Jaime había sido un excelente empleado en *Transportes Aéreos*. Durante su periodo en prisión Jaime cumplió con eficiencia el cargo de administrador de la caja de ahorros y se condujo siempre como un hombre tranquilo y confiable. Tras obtener una recomendación por escrito del antiguo supervisor de Jaime X. en *Transportes Aéreos*, el reclutador recomendó a *Transportes del Istmo* su contratación.

### Firma

Es una práctica muy extendida solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada anulará su contrato de trabajo. Aunque la redacción da a entender que la cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que en la práctica dispondrá como máximo del periodo de prueba del nuevo empleado para poner en vigencia la cláusula y separar del empleo al nuevo trabajador si se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese periodo, en muchos países latinoamericanos la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

### ► Resumen

El reclutamiento de personal es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización a solicitantes adecuados para los empleos disponibles. Aunque los gerentes de línea suelen participar en el proceso, la parte esencial del reclutamiento está a cargo de los profesionales de la administración de personal. Los reclutadores deben estar conscientes de las dificultades y desafíos que caracterizan su campo. Los altos niveles de desempleo de muchos países latinoamericanos no constituyen una garantía de que la labor será sencilla.

► Rev

► Preg

Los reclutadores identifican a sus candidatos a través de una serie de canales. Los espontáneos son una primera fuente potencial, pero la creciente diversificación de la fuerza de trabajo requiere técnicas más proactivas, incluso el uso de agencias de empleos y de avisos en diversos medios, por lo general diarios y revistas especializadas. Además de las agencias de empleo, existe toda una gama de organizaciones que pueden ayudar al reclutador en su tarea; éstas comprenden las universidades, las organizaciones profesionales y gremiales, y diversas entidades oficiales y privadas.

El reclutamiento internacional presenta varios de los mismos temas que el nacional, pero el nivel de complejidad tiende a ser mayor tanto si se trata de importar al país a un trabajador o de colocar en el extranjero a un empleado de la organización. Los reclutadores deben estar conscientes de las diferencias en legislación, cultura y prácticas laborales que se presentan en estos casos.

El reclutador utiliza el formato de solicitud de empleo como una herramienta básica de su trabajo, que culmina y concluye cuando presenta al departamento de selección de personal de la organización un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

### ► Revisión de términos

Anuncios no identificados	Desempleo estructural
Candidatos espontáneos	Formulario de solicitud de empleo
Contratación	Reclutamiento
<i>Curriculum vitae</i>	

### ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Qué información preliminar debe tener un reclutador antes de **empezar** a buscar candidatos para determinado puesto?
2. ¿Cómo afectan las políticas de la empresa el proceso de reclutamiento? (Cite tres ejemplos.)
3. ¿Qué acciones puede tomar un gerente de línea para solicitar que el departamento de recursos humanos identifique a un equipo de nuevos candidatos para un puesto?
4. ¿En qué circunstancias puede ser necesario recurrir a los servicios de una agencia de empleos? ¿Cuándo recurriría usted a una empresa "cazadora de cabezas"? Cite dos ejemplos de cada circunstancia.
5. El licenciado Godínez, jefe del departamento de mantenimiento físico de los vehículos de la flotilla de taxis *Caimán*, estará incapacitado durante tres meses y medio. ¿Qué medidas recomendaría para sustituirlo durante este lapso?
6. En su opinión, ¿a partir de qué dimensiones necesita una empresa **tener un** departamento de reclutamiento independiente de un departamento de **selección** en el área de recursos humanos?

## ► Caso de estudio 6-1

### *Hotel Costa Pacífica*

Un importante grupo de inversionistas japoneses adquirió una extensa faja de terreno costero en el sur de Chile. Operando en terreno casi virgen (existe sólo una población pequeña, a 25 kilómetros de distancia) y a alto costo, está construyendo un conjunto turístico de primera categoría que incluye un hotel de 250 habitaciones y 400 camas, dos piscinas, dos canchas de tenis y dos de golf, además de dos restaurantes formales, tres informales y dos bares.

La compañía constructora confirma que concluirá sus labores en 12 meses. El señor Núñez, quien será el gerente general del nuevo hotel, ha especificado así las necesidades de personal de la nueva empresa:

- 80 recamareras o mucamas
- 40 meseros
- 24 empleados de cocina
- 20 empleados de aseo
- 5 empleados diversos (peluquería, salón de belleza, masajes, etc.)
- 10 jardineros y encargados de las piscinas y las canchas de golf
- 10 edecanes y personal de recepción
- 10 mozos, cargadores de maletas y valets
- 12 encargados de contabilidad y administración general
- 8 integrantes del departamento de personal
- 6 choferes de vehículos varios
- 6 operadoras de teléfonos
- 6 encargados de cursos deportivos (natación, buceo y paseos a caballo)
- 5 encargados de mantenimiento general (mecánicos-electricistas)
- 4 vigilantes y especialistas de seguridad
- 4 encargados de compras y suministros
- 6 capitanes de meseros
- 4 gerentes de turno
- 4 vendedores de excursiones y servicios especiales
- 4 encargados de la lavandería
- 2 encargados de primeros auxilios (médico de turno y enfermera)
- 2 encargados de relaciones públicas (un ejecutivo y una secretaria)
- 2 subgerentes
- 1 gerente general (el señor Núñez)

Usted recibió una oferta de la empresa *Hotel Costa Pacífica* para esbozar una estrategia general para llenar estas vacantes. Si su plan es viable, usted tal vez recibirá el importante contrato de gerente de personal de este hotel.

- 1 Adaptando la información a la comunidad donde usted reside, proporcione un informe detallado al señor Núñez de cómo va a proceder para reclutar personal en cada una de las categorías descritas. Por ejemplo, describa en detalle qué hará para llenar la vacante de ejecutivo de relaciones públicas, en qué periódicos publicará el aviso o avisos necesarios, etcétera.

2. Con base en la fecha de terminación de la construcción del hotel, establezca un calendario de prioridades y determine cómo va a escalonar su proceso de reclutamiento.
3. Informe al señor Núñez el costo aproximado que tendrá el proceso de reclutamiento. Incluya en el estimado el monto que considera justo para su compensación por el trabajo realizado.

## ► Caso de estudio 6-2

### ***Jardines del Recuerdo***

La creciente demanda de espacio en los cementerios es un fenómeno mundial. Hace ya muchos años los cementerios operaban literalmente a la sombra de las distintas iglesias y asociaciones religiosas, pero en la actualidad ha surgido una verdadera industria del descanso póstumo. El consorcio español *Jardines del Recuerdo* desea estudiar la factibilidad de instalar un moderno camposanto en su comunidad. Con ese objetivo, le presenta a usted la lista anexa de posiciones que será necesario llenar para poner en marcha la operación. Los ejecutivos de la empresa desean que usted les proporcione un plan general para cubrir estas vacantes, incluyendo los costos de su campaña de reclutamiento. Prepare un esquema general de la estrategia que seguiría para llenar estas vacantes y un informe detallado de los costos que esta campaña generaría. Utilice los costos reales de los medios de comunicación de su comunidad. Incluya un estimado de los tiempos necesarios para completar la fase de reclutamiento del personal de *Jardines del Recuerdo*.

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 experto en medios de comunicación
  - 1 secretaria
4. Área del camposanto:
  - 1 arquitecto general
  - 2 diseñadores y mantenedores de jardines y espacios abiertos
  - 4 obreros generales para trabajos de pico y pala
  - 4 ayudantes operativos de mantenimiento

5. Departamento legal:
  - 1 abogado con experiencia en asuntos forenses
  - 1 secretaria con experiencia en asuntos legales
  - 1 secretaria general
  - 1 mensajero

## ► Referencias

- Alan Farnham, "Out of College, What's Next?", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 58-64;
- Patrick C. Ross, "How to Find the Perfect Intern", en *Recruitment Today*, primavera de 1990, pp. 40-42.
- Allan Halcrow, "Child Care: The Latchkey Option", en *Personnel Journal*, julio de 1986, p. 12.
- Allan Halcrow, "Employees Are Your Best Recruiters", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 42-48. Véase Jennifer J. Laabs, "The Pizza Party Incentive: New Life for TJ Maxx's Referral Program", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 48-49.
- "Benefits Preferences of New Hires", en *Small Business Reports*, enero de 1989, p. 78.
- B. Posner, "Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics", en *Personnel Psychology*, vol. 33, 1980, pp. 329-339.
- Bernard S. Hodes, "Recruiting within the Disabled Market and within ADA Boundaries", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 9-11. "What the ADA Means to You", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 6, 8, 10. Véase Susan R. Meisinger, *Legal Report — The Americans with Disabilities Act of 1990: A New Challenge for Human Resource Managers*, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, 1990, pp. 1-16.
- Brian Bremmer, "Among Restaurateurs, It's Dog Eat Dog", en *Business Week*, 9 de enero de 1989, p. 86.
- Brian O'Reilly, "Doing Business on Mexico's Volcano", en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
- Bruno López, "Mexican Leaders, Scholars Differ on Effects of U.S. Immigration Bill", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1986, pp. A10-A11.
- C.S. Manegold, Bill Powell y Yuriko Hoshiai, "Hang Up the Help-Wanted Sign", en *Newsweek*, 16 de julio de 1990, p. 39.
- Carl Camden y Bill Wallace, "Job Application Forms: A Hazardous Employment Practice", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 31.
- Carole Gould, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de julio de 1988, p. 33. Véase Faye Rice, "Should You Work for a Foreigner?", en *Fortune*, 1 de agosto de 1988, pp. 123, 126, 130, 134.
- Cathy Edwards, "Aggressive Recruitment: The Lesson of High-Tech Hiring", en *Personnel Journal*, enero de 1986, pp. 41-48. Véase Margaret Magnus, "Is Your Recruitment All It Can Be?", en *Personnel Journal*, febrero de 1987, pp. 54-63.
- Chris Chen, "TRW S&D Strives to Be the Preferred Employer", en *Personnel Journal*, julio de 1990, pp. 70-73.
- Charles H. Deutsh, "Inviting the Headhunters Inside", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de agosto de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25; Mark S. Van Clieaf, "Strategy and Structure Follow People: Improving Organizational Performance through Effective Search", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 33-46.

- Clyde J. Scott, "Employing a Private Employment Firm", en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, pp. 78-83.
- "Cooperation Called Key in Recruitment", en *Resource*, agosto de 1988, pp. 1, 6-7.
- Dawn Gunsch, "Comprehensive College Strategy Strengthens NCR's Recruitment", en *Personnel Journal*, septiembre de 1993, pp. 58-62. Véase Daniel B. Turban y Thomas W. Dougherty, "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, pp. 739-765.
- "Disabled Win a Pizza Hut", en *Business Month*, septiembre de 1989, p. 16.
- Gloria Glickstein y Donald C.Z. Ramer, "The Alternative Employment Marketplace", en *Personnel Administrator*, febrero de 1988, pp. 100-104.
- Harold E. Johnson, "Older Workers Help Meet Employment Needs", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 100-105.
- "HRM Update: Magnetic Appeal", en *Personnel Administrator*, octubre de 1986, p. 14.
- "HRM Update: Recruiter Work Loads", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1986, p. 16.
- James W. Schreier, "Deciphering Messages in Recruitment Ads", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 35. Véase Nancy A. Mason y John A. Belt, "Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising", en *Journal of Management*, vol. 12, núm. 3, otoño de 1986, pp. 425-432.
- Jeane C. Poole y E. Theodore Kantz, "An EEO/AA Program That Exceeds Quotas—It Targets Biases", en *Personnel Journal*, enero de 1987, p. 104.
- Jeffrey J. Hallett, "Why Does Recruitment Cost So Much?", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1986, p. 22.
- Jill Andresky Fraser, "The Making of a Work Force", en *Business Month*, septiembre de 1989, pp. 58-62.
- Joshua Hyatt, "Hire Employees", en *Inc.*, marzo de 1990, pp. 106-108.
- Kenneth J. Cole, *The Headhunter Strategy: How to Make it Work for You*, Wiley, Nueva York, 1985. Véase John Byrne, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, pp. 63-71.
- Laura M. Graves y Gary N. Powell, "An Investigation of Sex Discrimination in Recruiters' Evaluations of Actual Applicants", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 1, 1988, pp. 20-29. Véase Jean Powell Kirnan, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.
- Lee Smith, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 91.
- Linda B. Robin, "Troubleshoot Recruitment Problems", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 94-96.
- Liz Amante, "Help Wanted: Creative Recruitment Tactics", en *Personnel*, octubre de 1989, pp. 32-36.
- Louis S. Richman, "The Dark Side of Job Churn", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 24.
- Marc Levinson, "Help Wanted—Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 36.
- Margaret Magnus, "TV Channels Recruitment Effort", en *Recruitment Today*, agosto de 1988, pp. 86-88. Véase Jennifer Koch, "Applicants Tune in Radio", en *Recruitment Today*, otoño de 1989, pp. 7-8, 10-12.

- Mariann Caprino, "Leased Employees Save Money for Most Firms", en *The Miami Herald*, 16 de abril de 1989, p. C-1. Véase Suzanne Woolley, "Give Your Employees a Break—By Leasing Them", en *Business Week*, 14 de agosto de 1989, p. 135.
- "More Firms Offer Benefits to Part-Timers, Survey Shows", en *Resource*, noviembre de 1985, p. 105.
- "Open House: It's a New Technique for Employers to Find the Workers They Want", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 23 de mayo de 1978, p. 1. Véase Roberta M. Kenney, "The Open House Complements Recruiting Strategies", en *Personnel Administrator*, marzo de 1982, pp. 27-32.
- Owen B. Butler, "Why Johnny Can't Get a Job", en *Fortune*, 28 de octubre de 1985, pp. 163-168.
- Richard Peres, *Dealing with Employment Discrimination*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978, p. 20.
- Sara L. Rynes y Alison E. Barber, "Applicant Application Strategies: An Organizational Perspective", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 2, 1990, p. 286.
- Selwyn Feinstein, "Recruiting Promises Take on New Substance with Court Decision", en *The Wall Street Journal*, edición del medio oeste, 30 de septiembre de 1986, p. 1.
- Shawn Tully, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, p. 140.
- Stephanie Strom, "The Art of Luring Japanese Executives to American Firms", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de marzo de 1990, p. 12.
- Stephen L. Mangum y David E. Ball, "The Transferability of Military-Provided Occupational Training in the Post-Draft Era", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 230-245.
- Tom Casey, "How Corporate Culture Influences the Recruitment Process", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 21-23.
- Van M. Evans, "Recruitment Advertising in the '80's", en *Personnel Administrator*, marzo de 1978, p. 20. Véase Jennifer Koch, "Ads with Flair", en *Personnel Journal*, octubre de 1989, pp. 46-55.
- William Smith, "They Serve Two Masters", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 112-114, 116.

Despu

1. C
- ac
2. D
3. D
- se
4. D
- pe
3. P
3. A
- la e

# 7

## Selección de personal

*Antes de contratar personal, los empleadores desean asegurarse de que los solicitantes pueden hacer frente a las demandas de su labor.*

MARC LEVINSON, "Help Wanted-Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 37.

*Si se considera la amplia gama de procedimientos disponibles, en la actualidad es irónico que las organizaciones dependan todavía de uno de los métodos menos avanzados: la entrevista.*

ROBERT L. DIPBOYE, *Selection Interviews: Process Perspectives*, Cincinnati: South-Western, 1992, p. 1.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **COMENTAR** la importancia central que tiene el proceso de selección de personal para las actividades de administración de recursos humanos.
2. **DESCRIBIR** cada paso del proceso de selección.
3. **DISCUTIR** la importancia de un procedimiento diferencial de elecciones múltiples para seleccionar una fuerza de trabajo capacitada y efectiva.
4. **DESCRIBIR** la importancia de la validez y la confiabilidad en el proceso de la selección del personal.
5. **PLANEAR** una entrevista de selección que evite los principales escollos del proceso.
6. **ANALIZAR** la función del supervisor en el proceso de selección y en las entrevistas anteriores a la contratación.

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. Existen grandes diferencias en lo referente a las posibilidades de las diversas compañías para poner a prueba las características de los solicitantes de un puesto determinado. Las prácticas de idoneidad pueden ir, por ejemplo, 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 comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Proceso de selección

Colombia



En la agitada práctica profesional de la notaría 770, de la ciudad de Medellín, Colombia, el nivel de presión que los abogados enfrentan a diario es considerablemente alto. Cada profesional recibe un número elevado de llamadas telefónicas, enfrenta de continuo a una multitud de solicitantes y personas que están llevando a cabo diversos trámites, y debe terminar a tiempo los diversos documentos legales de la práctica diaria. El doctor Bedoya, notario titular, exige además que los integrantes de la notaría muestren en todo momento un impecable trato cortés y amable.

Aunque los ingresos son altos y la proyección profesional se estima entre las mejores de la ciudad, el nivel de rotación entre los abogados recién ingresados a la notaría es preocupante. Son demasiados los abogados jóvenes que se marchan al cabo de un corto tiempo en el puesto.

El licenciado Antonio Restrepo asesora a la notaría en el manejo de recursos humanos. Elaboró una compleja prueba de servicio práctico que imita las condiciones reales del trabajo que enfrenta un abogado en la notaría. A un costo comparativamente alto (pero en realidad razonable dada su trascendencia) se administra a cada solicitante un examen que incluye el análisis rápido de siete consultas legales.

Durante el examen se interrumpe al solicitante de continuo y se requiere que responda al teléfono un mínimo de tres veces. El licenciado Restrepo solo presenta a consideración y aprobación del doctor Bedoya los expedientes de los abogados que pasan la prueba con éxito.

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, 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 en muchas compañías pueden 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 contratación se relaciona íntimamente con el departamento de personal y con frecuencia constituye la razón esencial de su existencia porque el

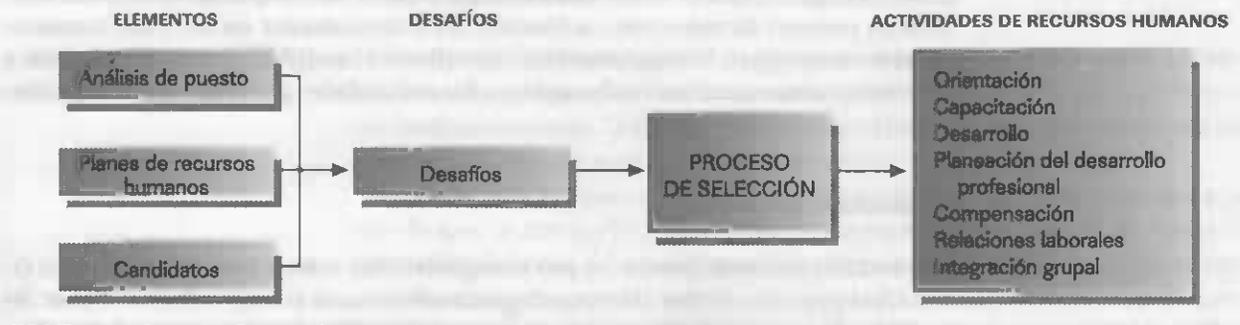
Contratación

► Elen

Elementos de selección

Figura 7-1

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



proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de la actividad de recursos humanos que se determinaron en el capítulo 1, ni se cumplen los desafíos profesionales descritos en el capítulo 2. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada 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 del personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

## ► Elementos y desafíos de la selección de personal

### Panorama general

Elementos del proceso de selección

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. Como muestra la figura 7-1, el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente 3) los candidatos que son esenciales para conformar 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 del puesto, 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 de la empresa.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### Selección interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan un claro dilema: los gerentes de los diversos departamentos casi siempre desean llenar las vacantes de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor o incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas más antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe ser una sorpresa para nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión.

Tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Con independencia de la solución que el administrador de recursos humanos elija para este dilema —seleccionar con rapidez y sin personal adecuado o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes— es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones considerables.

### Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de *baja razón de selección*. Cuando resulta sencillo llenarlo, se define como un puesto de *alta razón de selección*.

La *razón de selección* es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de *alta razón de selección* puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de *baja razón de selección* puede mostrar un índice de 1:2; de cada dos solicitantes, uno es contratado.

La *razón de selección* se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización a menudo se presentan bajas razones de selección puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

España



El licenciado Santiago Galindo es gerente de personal de la cadena hotelera *La Brisa*, instalada en la Costa Brava española y compuesta por tres hoteles de mediano tamaño. Galindo enfrenta el problema de encontrar personal idóneo para la jornada nocturna en la administración de los hoteles.

Pocos solicitantes se han presentado a cubrir las vacantes actuales a pesar de que la compañía ofrece una prima especial por trabajo nocturno. En general las labores del administrador nocturno son repetitivas y relativamente sencillas. La gerencia está sorprendida por la dificultad para llenar las vacantes.

El licenciado Galindo enfrenta también dificultades en un área distinta. En los bares y restaurantes de la cadena el personal diurno no alcanza a controlar de manera eficiente los vales y recibos que se generan en el área y existe el justificado temor de que se estén produciendo importantes fugas de dinero por este concepto.

La solución que dio el licenciado Galindo al problema sorprendió por su simplicidad. Enriqueció la descripción del puesto de administrador nocturno añadiéndole nuevas funciones de verificador de vales y recibos de los bares y restaurantes. Esta función le permitió ofrecer un nivel de compensación superior. Muy pronto contó con un grupo numeroso de solicitantes para el puesto de administrador nocturno, lo que mejoró también la razón de selección que se había registrado antes.

### Parámetros uniformes para la selección de personal

Conciencia ética

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la **certidumbre** de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es **fundamental**. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no sólo no será idónea y 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 mesa, el licenciado Barroso, supervisor de contratación de la compañía *Tornasol*, fabricante de focos y bombillas eléctricas instalada en San Juan de Puerto Rico, 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 gracias a esa acción 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.

El proceso de selección es un medio

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 determinados límites, como sus presupuestos y las 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.

Las adversas condiciones económicas en las que con frecuencia han tenido que desenvolverse llevaron a que la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas apliquen 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, en la práctica profesional tradicional se suponía de manera automática que una muchacha dotada de visión normal sería más eficiente para 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, está comprobado en muchos casos que una persona ciega puede ser tan eficiente como cualquier otra en las funciones de atención del conmutador telefónico y —dato revolucionario— ahora se ve con claridad que las organizaciones privadas enfrentan 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 incluyan 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 que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.*

Reto significativo

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de recursos humanos puede considerar de interés preponderante y directamente relacionados con el proceso de selección se cuentan las mujeres, los discapacitados físicos y mentales, los exconvictos que se han rehabilitado y ameritan una nueva oportunidad, los jóvenes y los ancianos, y la gran masa de personas con educación insuficiente pero con gran deseo de trabajar que en tantos países latinoamericanos constituyen el núcleo básico de la población económicamente activa.

Ecuador



En la reunión anual de ejecutivos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Cuenca, Ecuador, se hicieron sonadísimos chistes cuando la política de licencia de Martina Hernández Olavarría fue comentada en la mesa a que se

Figu

sentaban varios ejecutivos de personal. En general, se atribuyó la “descabellada” política de contratación de la licenciada Hernández Olavarría a su extrema juventud.

Pese a las bromas, la tasa de rotación de personal en la empresa para la que Martina trabaja disminuyó mucho. Esto ocurrió en gran medida 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 en condiciones de salud que no eran óptimas 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.

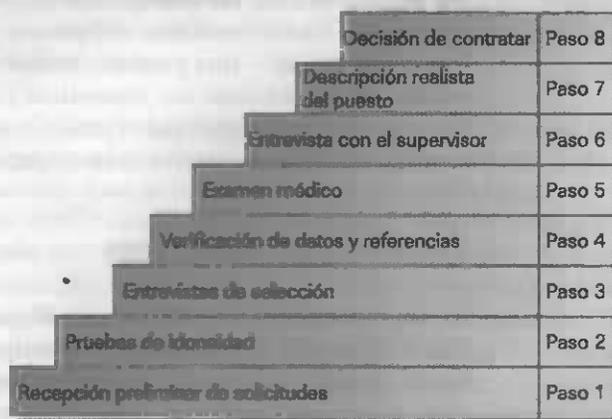
El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equipararse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas computarizados un programa especial determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características compatibles con el puesto. Los que obtengan más alta puntuación se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas de computadora no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han logrado gran difusión.

Al operar un sistema de promociones internas, por lo común no es necesario 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 7-2. Este capítulo explica cada uno de los pasos ahí mencionados.

Figura 7-2

## Pasos en el proceso de selección



## ► Paso 1: recepción preliminar

Pasos de la selección

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que decidan pedir personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar que se considera una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal. A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo (que se le proporciona durante la entrevista preliminar). Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

## ► Paso 2: administración de exámenes

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes 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 y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de un automotor de la compañía en un día de tránsito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículos pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para el puesto de cada uno.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

### Validación de exámenes

La administración de pruebas psicológicas se hizo común a partir de la Primera Guerra Mundial. Desde entonces este tipo de pruebas se popularizó para determinar la capacidad básica del individuo 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

Prueba psicológica

Argenti

Demost  
y racion

válida. La *validez* de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y por tanto no debe emplearse para fines de selección.

Argentina



A causa de una reorganización de sus servicios, *Aerolíneas Centrales*, empresa dedicada a realizar vuelos comerciales en toda la República Argentina, decidió contratar un nuevo grupo de azafatas. El gerente general, entusiasmado por otros aspectos de la expansión de la empresa, giró instrucciones para la contratación de "muchachas muy cultas, de alto nivel socioeconómico". El resultado es la administración de pruebas orientadas, entre otras cosas... a la capacidad de raciocinio filosófico de las candidatas. En una tormentosa reunión con el gerente general, el director del departamento de relaciones industriales consiguió 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".

Demostración práctica y racional

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de *demonstración práctica* y el *racional*. En la figura 7-3 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 fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general el enfoque de *demonstración práctica* se prefiere siempre que puede aplicarse porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la *demonstración práctica* no puede aplicarse 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 al mismo 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 las pruebas no son confiables, también carecen de validez.

**Diversos tipos de prueba psicológica.** Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo 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. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador. En la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Sin embargo, es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

Figura 7-3

## Enfoques más comunes para la validación de pruebas psicológicas

## 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 en forma efectiva un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva expresada en algún punto matemático entre 0 y 1. 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 son contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba.

- La *validez concurrente* permite al departamento de 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

Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es muy reducido para proporcionar una muestra razonable de personas que se examinarán. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es posible aplicar la validación de demostración práctica.

- Se considera que existe *validez del contenido* cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto. Un examen de la habilidad de una persona para operar una computadora personal con el programa *Word* para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez del contenido.

- Se considera que existe *validez del desarrollo de la prueba* cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimiento específico de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

## Métodos de examinación: precauciones

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información respecto a la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas en

NOMBRE

- Inve
- Inve
- Guía
- Eval
- Prue
- Indio

- Cues
- Cues
- Prueb

- Prueb
- Prueb
- Prueb
- Prueb

- Polígr

- Exame
- Cuesti
- labora

- Consu

- Determ
- Exame
- a susta

Figura 7-4

## Diversas pruebas de uso frecuente en la selección de personal

NOMBRE	APLICACIÓN
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b>	
■ Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
■ Inventario psicológico (California)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores)
■ Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad y el temperamento (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)
■ Indicador Myers-Briggs	Mide los componentes de la personalidad
<b>PRUEBAS DE CONOCIMIENTO</b>	
■ Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)
■ Cuestionario de opiniones acerca del 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)
<b>PRUEBAS DE DESEMPEÑO</b>	
■ 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)
<b>EXÁMENES DE RESPUESTA GRÁFICA</b>	
■ Polígrafos (detector de mentiras)	Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle)
<b>EXÁMENES DE APTITUD</b>	
■ Examen de honestidad individual	Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera)
■ Cuestionario de opiniones laborales	Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos)
<b>EXÁMENES MÉDICOS</b>	
■ Consumo de drogas	Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas empleados de confianza, operadores de equipos delicados, etcétera)
■ Determinación de antecedentes genéticos	Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades
■ Examen médico de exposición a sustancias peligrosas	Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencias aplicadas)

en todos los casos pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Objetivo de la prueba

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. La figura 7-4 menciona, entre otras, diversas *pruebas psicológicas* que se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser 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 acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

Prueba de desempeño

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 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 no que prepare tacos al carbón!



Ernesto Bermúdez aspira a obtener el puesto de verificador de calidad en la empresa de artículos electrónicos *Gamma*, afiliada a una corporación italo-holandesa que iniciará operaciones en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. La empresa le aplica a Ernesto una serie de pruebas que incluyen el diagnóstico de diversos aparatos de radio y calculadoras que fabrica la compañía en sus filiales de Tailandia y Corea.

Respuesta gráfica

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

Prueba de salud

Las *pruebas de carácter médico*, finalmente, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros. Un individuo que consuma sustancias ilícitas, por ejemplo, no debe resultar electo para el cargo de chofer de un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada de episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar ciertas funciones.

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 técnicamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ocurrir en muchos puestos de carácter profesional. Si el departamento de personal de una fábrica de pinturas debe contratar a un médico, por ejemplo, en teoría es factible desarrollar una prueba adecuada para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica.

Incluso cuando se cuenta con una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que se siga

Aspectos

► Pa

Entrevista o

Tipo de entre

siempre el mismo orden en su aplicación. Tampoco 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 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 tener la misma importancia. En el caso de un cajero, una prueba de aptitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato personal y con el público, además de su discreción y honestidad, resultan igualmente importantes.

Aspectos no mesurables

### ► Paso 3: entrevista de selección

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

Las entrevistas de selección son 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 pueden adaptarse 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 acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a 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 de los resultados de sus entrevistas.

Los departamentos de personal que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir ese problema y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesita una mayor cantidad de estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más hacia 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 tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si ése es el caso, los entrevistadores tal vez están calificando aspectos no relacionados con el desempeño necesario en muchos puestos específicos. A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas continuarán empleándose durante mucho tiempo por su adaptabilidad y efectividad.

#### Diversos tipos de entrevista

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la *empresa* —el entrevistador— y un solo solicitante. No obstante, es posible emplear *estructuras* diferentes, como las que se ilustran en la figura 7-5. Una forma de *entrevista*

Entrevista de selección

Tipo de entrevista

Figura 7-5

## Diferentes combinaciones de entrevistadores y solicitantes

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

de grupo consiste en reunir al solicitante con dos más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como si se prefiere 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 7-6 se comparan estas estructuras. En la práctica la estructura mixta es la que más se emplea, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

**Entrevistas no estructuradas.** Como indica la figura 7-6, la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada porque 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 elaboran antes de que la entrevista se inicie 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 esta razón, en este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

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

**Entrevistas conductuales.** Las entrevistas conductuales (también llamadas de solución de problemas) se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espe-

Figura 7-6

### Diferentes formatos de pregunta para entrevistas de selección de personal

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente 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 TENSION	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.

ra que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones 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 se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de 10 situaciones similares o análogas a la siguiente, presentadas al solicitante:

*Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B con frecuencia se queja sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento.*

*¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?* El entrevistador anota con cuidado la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

**Entrevistas de tensión.** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

Figura 7-7

## Etapas de una entrevista de selección



Los candidatos a ocupar determinados puestos policíacos, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevistas para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores que comprende la mayoría de los puestos —incluso los policíacos—, es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que quienes no son contratados se creen una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y la validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.

### Proceso de la entrevista

En la figura 7-7 se representan las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (*rapport*), intercambio de información, terminación y evaluación.

**Preparación del entrevistador.** El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren 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 tal vez 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 7-8 se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Figura 7-8

**Preguntas comúnmente empleadas en entrevistas 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 nuestra compañía, ¿qué lo llevó a seleccionarla?
5. Cuando era estudiante, ¿cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Está dispuesto a viajar? ¿Cambiaría 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 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 usted actualmente?

Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas ajenos a la **situación** profesional que supone la entrevista y que deben ser **conscientemente evitados**; por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas, que son **elementos** que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el **desempeño normal**, por lo común se excluyen de toda entrevista de selección. Sólo en casos **directamente** relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en ese campo. Tal es el caso de un entrevistador que se entera de que su solicitante pertenece a una religión que no autoriza a sus creyentes a trabajar en sábados y que sabe que en el transcurso del año pasado se presentaron varias urgencias en ese día; el entrevistador tiene derecho a preguntar al candidato si estaría dispuesto a laborar en un sábado especial.

Durante su preparación, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante. Un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes en casi todos los casos.



Cuando empezó a preparar las entrevistas con un grupo de cinco solicitantes para el puesto de vendedor de equipo mecánico para uso en oficinas, el entrevistador de *Dámaso y Soto*, agencia distribuidora ubicada en la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico, Colombia, 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 regiones apartadas del país. Anotó el dato como elemento favorable para ese solicitante.

Obligación del entrevistador

**Creación de un ambiente de confianza.** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien 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 candidato, 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: apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, y vuelva a sonreír.

**Intercambio de información.** El 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 en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga.

Perú



Rafael Ramos, supervisor de selección de *Alimentos Clavel*, de Lima, Perú, 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 que el segundo sólo se preocupó por los beneficios que recibiría.

En general el entrevistador inquiriere 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 la pregunta “¿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 por completo diferente. La figura 7-8 incluye un muestrario de preguntas específicas posibles que un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

**Finalización.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo: “¿tiene usted alguna pregunta final? A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante o éste concerte 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

Figura 7-9

## Empresas fotográficas imagen y color

*Todo lo relacionado con aparatos fotográficos*  
Lista de verificación de entrevista de selección de personal  
Forma P-116

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Solicita el puesto de: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

**Comentarios del entrevistador**

## a) Evaluación de varios aspectos (1 = mínimo, 10 = máximo):

Aspecto: \_\_\_\_\_ Habilidad del puesto: \_\_\_\_\_  
Interés: \_\_\_\_\_ Educación y capacitación: \_\_\_\_\_  
Experiencia y antecedentes: \_\_\_\_\_ Disponibilidad: \_\_\_\_\_  
Estabilidad (empleo anterior): \_\_\_\_\_  
Expectativas salariales compatibles con lo presupuestado: \_\_\_\_\_

## 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  
\_\_\_\_\_ Solicitante no aceptable (notificar)  
\_\_\_\_\_ Someter a pruebas  
\_\_\_\_\_ Concertar entrevista con supervisor  
\_\_\_\_\_ No aceptable para puesto solicitado  
\_\_\_\_\_ Entrevista adicional con personal  
\_\_\_\_\_ Considérese para el puesto

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 respecto al candidato. La figura 7-9 ilustra una forma llamada lista de verificación entrevista, posterior a las que se utiliza para la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como lo muestra la forma, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

**Errores del entrevistador**

La figura 7-10 sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes de un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce **no esta-**

Figura 7-10

## Resumen de errores comunes de los entrevistadores

## EFECTOS SUBJETIVOS

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

*Ejemplos:*

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un sólido apretón de manos es considerado "dotado de aptitudes de liderazgo".
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita 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 de manera obvia 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 provinciano como usted.

## 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 como comentar la dificultad de transportar los equipos con que trabaja la empresa.

Hay 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 difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es

Honestidad

Software

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 validez alguna.

Cualquier verificación de su labor que realice el entrevistador se justifica por entero si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar en el rechazo de personas idóneas o —igualmente grave— en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

### Errores del entrevistado

No sólo los entrevistadores cometen errores; también los solicitantes suelen caer en determinados problemas característicos. De acuerdo con expertos en el área, los cinco errores más comunes que los entrevistados cometen son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

El empleo de técnicas distractoras —simular falta de interés en un puesto que en realidad se desea— puede llevar a efectos totalmente opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque la compañía quizá concluya que el candidato no está interesado. Llevados tal vez por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden también hablar en exceso de temas irrelevantes; algunos pueden atacar a fondo temas como algún deporte o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un error común que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de una persona a quien se le sorprenda mintiendo durante la entrevista.



Eduardo Vélez presentó su solicitud de empleo ante el *Banco Comercial*, entidad de Arica, Chile, que requería los servicios de un supervisor del área de cajeros, puesto de nivel intermedio en cuanto a responsabilidad y conocimientos. Durante la entrevista, Eduardo destacó sus conocimientos de computación y se refirió a una compleja labor de instalación de *software* especial que había llevado a cabo en el departamento de computadoras en su empleo anterior, en el *Banco Hipotecario*. El entrevistador le pidió información adicional y Eduardo describió una serie de labores "que le permitieron al banco adelantarse dos años al mercado, aunque nunca me lo quisieron reconocer". De acuerdo con su versión, había desempeñado una labor a nivel de director de área. El entrevistador hizo una brillante nota cuidadosa de ese comentario, que no resultó verídico. Recomiendo que no se aprobara la contratación de Eduardo Vélez.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación genera. Por desgracia esta tendencia conduce a que el candidato no interprete de modo adecuado las preguntas del entrevistador y a que no se establezca un clima de confianza. No estar preparado para la entrevista, finalmente, produce la sensación de estar ante una persona con falta de interés, una actitud que por cierto no suele conducir a la obtención de un puesto.

## ► Paso 4: verificación de referencias y antecedentes

### Verificación de antecedentes

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él, ¿cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y 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 suministran amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

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 del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como efectuar comentarios acerca 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 recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en toda Latinoamérica.

Referencias laborales



La solicitud de empleo del ingeniero Guadalupe Medina incluía el número de teléfono de Román Uribe, gerente de la sucursal de *Metales Niquelados* de Concepción, Chile, y antiguo superior de Medina. Cuando el departamento de personal de una nueva empresa telefonó a Uribe para preguntar sobre el ingeniero Medina, Uribe comentó en esencia que Medina "no había sido mal diseñador, después de todo", pero agregó que personalmente "no podía aprobar la conducta de un ejecutivo que no sólo 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 Medina pues desafortunadamente la información trascendió, corregida y aumentada, a su futuro supervisor. En una junta privada de evaluación se consideró, que la situación matrimonial de Medina constituía un asunto privado, independiente de su desempeño laboral.

Chile

### Normas de inmigración y naturalización

Cuando la selección de personal incluye la contratación de personas de diversas nacionalidades o cuando se lleva a cabo en un área en la que residen personas de muy diversas nacionalidades, es necesario verificar con especial cuidado los documentos migratorios y las visas o permisos legales que amparen el derecho a laborar en el país.

En la mayor parte de los casos la legislación de los diversos países latinoamericanos establece normas estrictas sobre quiénes pueden trabajar y quiénes no. Si

Inmigración

Mexico

► Paso

Examen med

emigrante ilegal obtiene un empleo y se vincula a la organización, las autoridades pueden imponer determinadas multas a la empresa, retirar al trabajador ilegal y en algunos casos incluso deportarlo a su país de origen. Al mismo tiempo, un emigrante legal que tiene perfecto derecho a trabajar en el país debe recibir el mismo trato que un connacional. El criterio que prevalece en la moderna administración de recursos humanos es que si las autoridades del país determinaron que una persona puede laborar legalmente, la organización tiene perfecto derecho de aprovechar sus conocimientos y su experiencia que a menudo son irremplazables.

México



En el *Laboratorio de Hernández y Galindo*, ubicado en la ciudad de Oaxaca, México, y especializado en la práctica de exámenes de salud a la población en general, el departamento de personal en el pasado tendió a evitar la contratación de personas que no pertenecieran a la comunidad. El candidato a laboratorista Luis Felipe Valenzuela, quien tiene un claro acento guatemalteco, fue rechazado de inmediato cuando presentó su solicitud de empleo porque el departamento de personal sospechó que no era ciudadano mexicano y que tal vez no tenía derecho de trabajar en el país. Por casualidad, el doctor Galindo cruzó varias palabras con él cuando ambos salían de la empresa. Una rápida conversación le reveló lo ocurrido. Para su sorpresa, Luis Felipe le comentó que estaba casado con una ciudadana mexicana y que tenía pleno derecho de trabajar. El doctor Galindo autorizó la contratación de Luis Felipe, quien no sólo demostró ser un excelente profesional, sino que además generó un importante flujo de pacientes al laboratorio porque la comunidad guatemalteca residente en Oaxaca considera que puede confiar en los servicios profesionales de un compatriota.

A nivel ético, la labor del profesional de la administración de recursos humanos en el campo de la selección de personal requiere un estricto apego a las leyes nacionales, así como un espíritu de apertura y tolerancia que le permita aprovechar las considerables ventajas que genera el creciente cosmopolitismo que se vive en toda América Latina.

## ► Paso 5: evaluación médica

Examen médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan 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 que 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 a causa de sus constantes quebrantos de salud.

En muchos 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 realizará. Es común, por ejemplo, que se someta a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje, aunque el primero apenas utilizaría sus reflejos para responder el teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar un grave accidente laboral.

Las lluvias torrenciales y los vientos huracanados que con frecuencia azotan las ciudades localizadas en el Golfo de México, como el puerto de Veracruz, Tuxpan y Tampico, producen serios daños a los techos de los edificios de la zona. La compañía Quinteros Quinteros logró, mediante una cuidadosa inversión, obtener la distribución exclusiva de un nuevo producto epóxico recientemente creado en Noruegia. El producto puede aplicarse a los techos de toda una serie de edificaciones y protege el área durante un tiempo considerable. De igual importancia, los techos que lo aplican sólo necesitan un mantenimiento corto, de un mes y medio de duración. La única desventaja del producto es que provoca serias reacciones alérgicas en muchas personas. Gracias a las ventas y los contratos que se firmaron ya la presencia de Quinteros consideró que había llegado el momento de formar su propia capacitación en la aplicación del producto. Inició una campaña que fue modelo de reclutamiento y selección en muchos aspectos. En el campo médico, por ejemplo, a la usual batería de análisis se agregó una prueba de agudeza visual, radiografía para la detección de tuberculosos y una serie especial para determinar la condición cardíaca de los solicitantes. Tras contratar a un grupo de 250 personas, la empresa procedió al curso de entrenamiento y dos meses y medio más tarde lanzó su negocio abierto a la tarea de impermeabilizar edificios en toda la zona.

El nuevo espíritu perdió en 15% de su eficiencia en menos de dos días de capacitación por una reacción alérgica al producto. En la investigación que siguió, el Departamento de Personal explicó que era su opinión que las capacitaciones se encargaron de detectar los casos de alergia. Los capacitadores argumentaron a su vez que el departamento de personal debía haber insistido en aplicar pruebas alérgicas al nuevo personal, pero en el curso de capacitación no se utilizó la costosa sustancia epóxica, sino un sustituto económico. El gerente de Quinteros estuvo de acuerdo con la posición de los capacitadores.

## ► Paso 6: entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Obligación psicológica

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si participó en forma activa en el proceso de selección.

### ► Paso 7: descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

España



La empresa *Gente Bonita*, con oficinas en México, Buenos Aires y Madrid, disfruta de una reputación casi legendaria entre la juventud de varios países de habla hispana porque se especializa en la promoción de espectáculos de cantantes y orquestas de inmensa popularidad. La empresa ha iniciado una campaña para contratar a jóvenes de ambos sexos que desempeñen la función de vendedores de discos compactos con música del momento. Los vendedores acompañarán al cantante o al grupo en sus giras por varias capitales para promover y vender sus grabaciones.

Las descripciones de puesto que elaboró el departamento de recursos humanos de *Gente Bonita* producen la impresión de que el personal de ventas se incorpora a la vida del *jet set* y tiene una actividad fundamentalmente artística. En realidad, los puestos de vendedor de *Gente Bonita* tienen un alto nivel de tensión: las horas de trabajo son bastantes y los horarios son siempre cambiantes; el personal de ventas tiene mínimo o ningún contacto con las estrellas y las oportunidades de hacer turismo son mínimas, dadas las tareas abrumadoras. La tasa de rotación del personal de ventas de *Gente Bonita* se incrementó hasta que empezó a describirse a los candidatos la realidad de la labor que debían realizar, en vez de tratarlos como si fueran futuros pasajeros de un crucero de placer.

### ► Paso 8: decisión de contratar

Proceso

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización,

conviene 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, son 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 incurrió y evitarlas en el futuro.

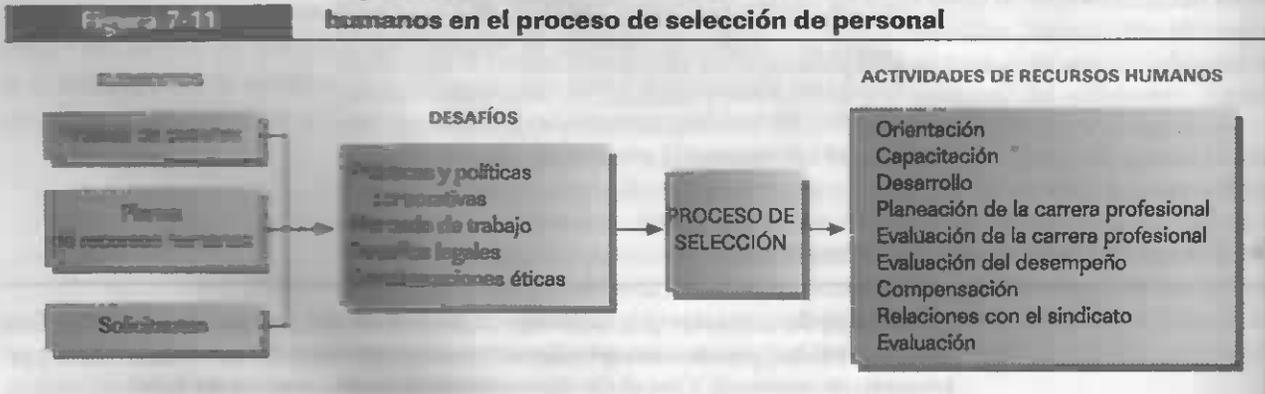
► **Desafíos, procesos de selección, retroalimentación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de 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 productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada.

Un desafío de especial importancia en el área de la selección de personal es el de someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo puede ser grande, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial en el siglo XXI. La figura 7-11 resume los desafíos globales del proceso de selección.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura

**Dependencia de las actividades de administración de recursos humanos en el proceso de selección de personal**



► Resu

► Revisi

► Pregun

o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares. Los capítulos siguientes consideran en profundidad estos aspectos.

## ► Resumen

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 proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección.

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección los profesionales de la administración de recursos humanos deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada. Pocas 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 con orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurre 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, casi siempre mediante una entrevista con el candidato. Como fruto de su participación se observará que el supervisor tiende a colaborar más activamente en la labor de adaptar al recién llegado a las características de la organización.

Está comprobado que la práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto incide de manera positiva en la reducción de la tasa de rotación del personal.

## ► Revisión de términos

Confiabilidad de una prueba	Entrevistas estructuradas
Descripción realista de un puesto	Proceso de selección
Entrevista de selección	Razón de selección
Entrevista de provocación de tensión	Referencias laborales

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. Haga una lista y describa brevemente cada una de las fases del proceso de selección.
2. 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

pidió limitar las contrataciones a personal local.) ¿Qué razón de selección estima que existiría para los siguientes puestos? (Explique su respuesta.)

- a) Personal de limpieza.
  - b) Secretarías bilingües.
  - c) Químicos recién graduados.
  - d) Expertos en exportación e importación de fosfatos.
3. ¿Cuáles son las fases del proceso de entrevista de selección? Explíquelas brevemente.
  4. ¿Por qué es importante validar las pruebas de selección?
  5. Su departamento de personal condujo eficazmente un proceso de selección para llenar las vacantes de tres mecánicos torneros. El proceso fue 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 le dice: "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 7-1

#### Selección de un supervisor de almacén para *Industrias Colibrí, S.A.*

Los telares y las máquinas circulares que se instalaron en *Industrias Colibrí, S.A.*, en la ciudad de Medellín, Colombia, requieren trabajos frecuentes de mantenimiento y reparación. El personal encargado de efectuar esas labores solicita sus herramientas al supervisor del almacén de mantenimiento, realiza su trabajo 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 inició la búsqueda de su reemplazo. El gerente insistió en 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 totalmente ajeno al grupo actual, se puso en marcha un proceso de selección en Cali, ciudad distinta a la sede de *Colibrí*. Se obtuvieron tres solicitudes (véase abajo).

1. Si usted tuviera que escoger un candidato a partir únicamente de esta información, ¿qué persona seleccionaría? ¿Por qué?
2. Si contara con amplios recursos de selección, ¿qué información adicional le gustaría obtener? (Especifique.)
3. El que Ligia Salazar tenga excelente dominio del inglés y se haya graduado como secretaria, ¿es relevante para el puesto? ¿Aumentará este hecho su aceptabilidad?

Años de e  
Educación  
Edad  
Puntuación  
Estándar  
Examen r  
Conoce el  
Antecedentes  
Puntuación  
(escala de  
Disponibil  
ENTREVI

► Cas  
Contr

4. El hecho de que Román Gómez desea continuar su carrera de ingeniero mecánico, ¿es relevante para el puesto? ¿Aumentará esto su aceptabilidad?

	ROMÁN GÓMEZ	LIGIA SALAZAR	GUADALUPE MEJÍA
Años de experiencia	4	7*	1
Educación	1 año de universidad	Preparatoria	1 año de universidad
Edad	24	43	32
Puntuación en prueba	76/100	73/100	85/100
Estándar	OK	OK	OK
Examen médico	Muy bien	Excelente	Bien
Conoce el puesto	Aceptable	Estable	Estable
Antecedentes laborales	6	7	8
Puntuación entrevistadores (escala del 1 al 10)	8	7	6
Disponibilidad	4 semanas	2 semanas	Inmediata
ENTREVISTADOR 1	_____	ENTREVISTADOR 2	_____

### ► Caso de estudio 7-2

#### Contratación en *Farmacéuticos del Caribe, S.A.*

Durante muchos años la práctica de *Farmacéuticos del Caribe, S.A.*, empresa con sede en San Juan de Puerto Rico, ha sido limitarse a la contratación de empleados locales. Puerto Rico es una isla con población relativamente reducida y el personal profesional que la empresa contrató en el pasado reciente proviene de pocas universidades y un puñado de ciudades. Sin embargo, en fecha reciente la política de la empresa cambió pues la gerencia giró instrucciones de contratar profesionales dominicanos, colombianos, haitianos y mexicanos, que han llegado en números considerables en el curso de los últimos años.

Se presentaron varios candidatos con diplomas que pertenecen a otras personas o que son falsificados. Asimismo, varios de los candidatos afirmaron disfrutar de magnífica salud, aunque dos de las personas recién contratadas padecían enfermedades infecciosas.

1. Describa las medidas que tomaría para verificar las credenciales y diplomas de las personas provenientes de distintos países. Los candidatos a ser contratados por *Farmacéuticos del Caribe, S.A.*, deben desempeñarse en las áreas de ingeniería mecánica, ingeniería química y medicina. La mayoría estudió en diversas universidades, así como en escuelas de capacitación técnica, de las que provienen los electricistas, los mecánicos y los expertos en áreas de producción de fármacos. Incluya en su descripción una evaluación del costo que tendría poner en práctica sus recomendaciones. Tenga en cuenta que la gerencia dispuso que en ninguna circunstancia este costo puede exceder una suma equivalente a dos salarios mínimos por solicitante.

2. El ingeniero Ramón Sotomayor, quien está a cargo de la planta de envasado, solicitó que sencillamente se prescindiera de todo tipo de exámenes profesionales y comprobación de credenciales. Su argumento es el siguiente: "Permítales afirmar que obtuvieron el Premio Nobel de Física, si esto les parece bien. Páselos a mi taller. Si me pueden explicar correctamente las fases de operación de envase de mi equipo y comprenden los elementos básicos, me parecerán candidatos adecuados. No me importa que se hayan graduado o no; podemos contratarlos". ¿Qué respondería usted?

3. El trabajo de *Farmacéuticos del Caribe, S.A.*, se desempeña en una zona tropical de óptimas condiciones de salubridad. Por regla general se espera que las personas que usted contrate efectúen un considerable esfuerzo físico en el curso de sus labores diarias, incluyendo el manejo de aparatos pesados y la exposición a altos niveles de ruido. ¿Qué sugerencias haría usted al departamento médico que va a realizar los exámenes correspondientes? Elabore un memorándum detallado con instrucciones al personal médico sobre los aspectos que desea verificar. Al concluir, estime los costos de sus especificaciones en el entorno laboral del país en que usted vive.

## ► Referencias

- Amal Kumar Naj, "Companies Remain Wary of Beefing Up Background Checks", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de marzo de 1993, p. 32.
- Blayne Cutler, "My Old Kentucky Tatami", en *American Demographics*, junio de 1989, p. 46.
- Brooks Mitchell, "Face-to-Interface", en *Personnel*, enero de 1990, pp. 23-25. Véase Anil K. Gupta, "Executive Selection: A Strategic Perspective", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 47-61.
- Bruce M. Meglino, Angelo S. Denisi y Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 803-822.
- Catherine D. Fyock, "Hiring Disabled Workers Is Easier Than You Think", en *The Human Resources Professional*, otoño de 1992, pp. 12-16.
- Catherine Yang, "The Disabilities Act Is a Godsend-For Lawyers", en *Business Week*, 17 de agosto de 1992, p. 29. Véase Gopal C. Pati y Guy Stubblefield, "The Disabled Are Able to Work", en *Personnel Journal*, diciembre de 1990, pp. 30-34.
- Charlene Marmer Solomon, "How Does Disney Do It?", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 50-57.
- Charles D. Johnson, Lawrence A. Messe y William D. Crano, "Predicting Job Performance of Low Income Workers: The Work Opinion Questionnaire", en *Personnel Psychology*, vol. 37, núm. 2, verano de 1984, pp. 291-299.
- Christopher Conte, "Reliable References Are Getting Difficult to Find", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.
- Christopher J. Martin y Dennis H. Nagao, "Some Effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 72-81.
- Dennis Star, "Many Ask, but Don't Give References", en *HR News*, febrero de 1990, p. A2.

- Dianna L. Stone y Eugene F. Stone, "Effects of Missing Application-Blank Information on Personnel Selection Decisions: Do Privacy Protection Strategies Bias the Outcome?", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 3, 1987, pp. 452-456.
- Douglas D. Baker y David E. Terostra, "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?", en *Personnel Journal*, agosto de 1982, pp. 602-604; James M. Norborg, "A Warning Regarding the Simplified Approach to the Evaluation of Test Fairness in Employee Selection Procedures", en *Personnel Psychology*, vol. 37, núm. 2, verano de 1984, pp. 483-486.
- Edwin A. Fleishman, "Some New Frontiers in Personnel Selection Research", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 679-701.
- Elizabeth M. Cosin, "Test to Spot the Pinocchios May Fail the Honest Abes", en *Insight*, 30 de julio de 1990, pp. 42-43. Véase Claudia H. Deutsh, "Pen-and-Pencil Integrity Tests", en *The New York Times*, 11 de febrero de 1990, secc. 3, parte 2, p. 29.
- Elliott Witkin, "Information, Not Paperwork", en *Recruitment Today*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 29-41.
- Erwin S. Stanton, "Fast-and-Easy Reference Checking by Telephone", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 123-130.
- Fritz Drasgow, "Study of the Measurement Bias of Two Standardized Psychological Tests", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 1, 1987, pp. 19-29. Véase Charlene Marmer Solomon, "Testing Is Not at Odds with Diversity Efforts", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 100-104.
- Garry L. Hughes y Erich P. Prien, "Evaluation of Task and Job Skill Linkage Judgments Used to Develop Test Specifications", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 283-342.
- Gerald V. Barrett, Ralph A. Alexander y Dennis Doverspike, "The Implications for Personnel Selection of Apparent Declines in Predictive Validities over Time: A Critique of Hulin, Henry y Noon", en *Personnel Psychology*, otoño de 1992, pp. 601-617.
- James D. Walls, "Testing Has Survived Time and Trial", en *Recruitment Today*, enero-febrero de 1990, pp. 14-16. Véase Neal Schmitt, Stephen W. Gilliland, Roland S. Landis y Dennis Devine, "Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 149-165.
- James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resources Management*, Wadsworth, Belmont, California, 1982, pp. 101-110.
- James Ledvinka y Lyle F. Schoenfeldt, "Legal Developments in Employment Testing: Albemarle and Beyond", en *Personnel Psychology*, primavera de 1978, pp. 1-3.
- James W. Smither et al., "Applicant Reactions to Selection Procedures", en *Personnel Psychology*, primavera de 1993, pp. 49-76. Véase Gary Dessler, "Value-Based Hiring Builds Commitment", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 98-102.
- Jean Powell Kirman, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.
- John Byrne, "All the Right Moves for Interviewers", en *Business Week*, 17 de septiembre de 1990, p. 156. Véase "How to Conduct a Behavioral Interview", en *Impact*, 9 de agosto de 1989, p. 4.
- Kevin M. Kelly, "Employment by Trial", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 40-43.
- Lawrence Rout, "Going for Broker: Our Man Takes Part in Stock-Selling Test", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de abril de 1979, p. 1.

- Lee Smith, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, pp. 89-90. Véase Tim Chauran, "The Nightmare of Negligent Hiring", en *Recruitment Today*, febrero-marzo de 1989, pp. 33-37.
- Marc Levinson, "Help Wanted—Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 37.
- Michael J. Lotito, "The Employee Polygraph Protection Act: Striking a Balance between Employer and Employee Rights", en *Legal Report*, invierno de 1988, pp. 1-8. Véase John W. Jones y William Terris, "After the Polygraph Ban", en *Recruitment Today*, mayo-junio de 1989, pp. 25-31.
- "Most Employers Test New Job Candidates, ASPA Survey Shows", en *Resource*, junio de 1988, p. 2.
- "Motorola Drug Testing Invades Privacy, Judge Says", en *The Miami Herald*, 24 de noviembre de 1992, p. 3C.
- P. Guthrie y Judy D. Olian, "Drug and Alcohol Testing Programs: Do Firms Consider Their Operating Environment?", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 221-232.
- Paul Sheibar, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, enero de 1979, pp. 26-29, 53.
- Paula Popovich y John P. Wanous, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication", en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 571.
- R. Craig Scott, "Negligent Hiring: Guilt by Association", en *Personnel Administrator*, julio de 1987, p. 32.
- Richard D. Broussard y Dalton E. Brannen, "Credential Distortions: Personnel Practitioners Give Their Views", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 129.
- Robert L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives*, South-Western, Cincinnati, 1992, p. 1.
- Rosemary M. Collyer, "Pre-Employment Medical Testing: An Overview", en *Legal Report*, verano de 1989, pp. 1-8.
- Shawn Tully, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, pp. 140-144.
- Smith, "What the Boss Knows about You".
- Sondra Thiederman, "Overcoming Cultural and Language Barriers", en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 34-40.
- Walter Kiechel III, "How to Pick Talent", en *Fortune*, 8 de diciembre de 1986, pp. 201, 203.
- Willie S. Griggs et al. v. Duke Power Company*, 401 U.S. 424 (1971).
- Winifred Yu, "Firms Tighten Resume Checks of Applicants", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de agosto de 1985, p. 27.

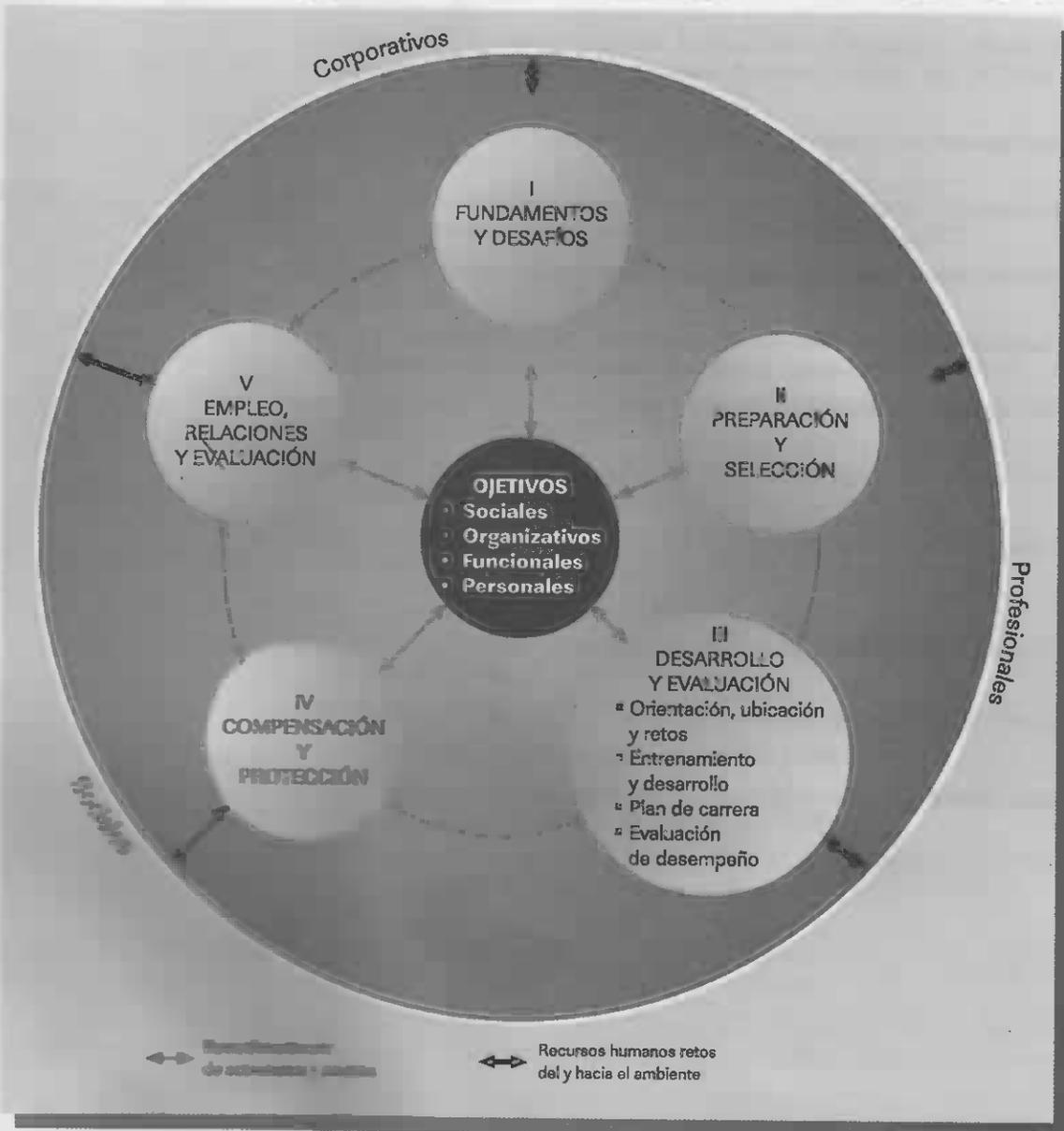
89-90.  
, febre-  
37.  
etween  
se John  
o-junio  
nio de  
riembre  
er Their  
91, pp.  
nero de  
munica-  
julio de  
itioners  
ti, 1992.  
Report  
90, pp  
Journal  
1, 203  
na. ed:

# DESARROLLO Y EVALUACION

C



- 8. Orientación, ubicación y separación
- 9. Capacitación y desarrollo
- 10. Planeación de la carrera profesional
- 11. Evaluación de desempeño



**DE  
Y**

**C**  
 dársele un  
 competitiva  
 de la com  
 necesitan  
 y habilida  
 desarrollo  
 humanos e  
 evaluación  
 Los ca  
 departame  
 los gerente  
 como gere



# DESARROLLO Y EVALUACIÓN

**C**UANDO INGRESA UN NUEVO EMPLEADO O EL EMPLEADO ACTUAL ES REASIGNADO, DEBERÍA dársele una orientación. Esto como estrategia y táctica de cambio en respuesta al ambiente competitivo, los trabajadores necesitan ser ubicados en los nuevos trabajos o bien desplazados de la compañía. Los nuevos empleados necesitan ser entrenados y adiestrados; los trabajadores necesitan concentración para hacer su trabajo actual y desarrollar sus futuras responsabilidades y habilidades. Algunos empleadores ofrecen asistencia en planes de carrera para el futuro desarrollo de los empleados. El éxito de los individuos, gerentes y el departamento de recursos humanos depende de la recepción de retroalimentación acerca de su actuación. A través de la evaluación del desempeño, los tres aprenden cuál es el éxito que ha tenido su esfuerzo.

Los capítulos 8 al 11 se refieren al desarrollo de los empleados y su evaluación. El papel del departamento de recursos humanos para estas necesidades afecta el trabajo del empleado o de los gerentes en cualquier área de la organización. Para ser un mejor empleado y más efectivo como gerente, es necesario satisfacer estas necesidades.

# 8

## Orientación, ubicación y separación

*En la actual economía global, muchas corporaciones han determinado que su éxito depende de la habilidad de la compañía para garantizar la movilidad de los empleados en todos los países donde la organización opera.*

JOHN P. SENKO "Is the Foreign Premium Service Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. Explicar por qué la orientación es necesaria tanto para los empleados nuevos como para los que son transferidos a otros puestos.
2. Describir la relación que existe entre disminución de la tasa de rotación del personal y la correcta ubicación.
3. Describir la participación del departamento de recursos humanos y los profesionales de esta área en la función de orientar al personal.
4. Describir la forma en que las decisiones de ubicación inciden en el departamento de recursos humanos.
5. Describir la función que corresponde al departamento de recursos humanos en el proceso de separar a un empleado de la organización.
6. Describir estrategias que conduzcan a crear mayor seguridad en el empleo a nivel de toda la organización.

Con frecuencia la persona recién llegada a una organización se hace preguntas como: "¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado?, ¿voy a congeniar con mi nuevo jefe?" Esta "ansiedad de principiante" puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Los psicólogos nos enseñan que las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

La administración de los recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez que se contrató a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de más antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Como se analizó en los dos últimos capítulos acerca de reclutamiento y selección, las organizaciones dedican considerable tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo. Cada nuevo empleado supone una inversión considerable para la empresa desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Que ése sea el caso depende en gran medida del proceso de orientación que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Motores y Dinamos



Una serie de alternativas financieras condujeron a la fusión de las organizaciones *Motores y Dinamos*, y *Caballos de Fuerza, Ltda.* Hasta hace poco, ambas empresas competían por el mercado del norte de México desde sus respectivas sedes de Torreón y Aguascalientes. La nueva gerencia determinó que, en un sentido muy especial, el personal de ambas entidades es "nuevo" para todos los fines prácticos e instauró un curso completo para que el personal se empape de la filosofía de servicio al cliente que caracterizará a la nueva administración. Esta nueva filosofía se basa además en los conceptos de trabajo en equipo y en responsabilidad por resultados a nivel gerencial.

El programa de orientación se estructuró en módulos. El primer módulo se enfoca en proporcionar información básica sobre la compañía. Otros módulos se centran en diversas áreas de la organización. Cada uno de los módulos se preparó para que sea útil para toda una variedad de usuarios. En el caso del primer módulo se elaboró un video completo como herramienta de apoyo didáctico. Los gerentes de los diversos departamentos participaron activamente en la preparación de estos módulos y cada uno de ellos verificó que se hubiera incorporado determinada información esencial de sus áreas respectivas. Un sondeo de opinión, llevado a cabo dos meses después del inicio del programa de inducción, revela que el personal de la nueva organización tiene no sólo un alto grado de conocimientos sobre la nueva estructura sino también un alto nivel de motivación.

Como ilustra la figura 8-1, los objetivos generales de los procesos de orientación pueden variar porque las condiciones varían mucho de una organización a

Figura 8-1

### Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado en la creación de una cultura corporativa específica

- *Alentar* el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- *Crear* conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- *Destacar* la filosofía del servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- *Disminuir* la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- *Aclarar* los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
- *Establecer* que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Fuente: Adaptado de Susan Berger y Karen Huchendorf, "Ongoing Orientation at Metropolitan Life", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, p. 34.

otra, pero en la inmensa mayoría de los casos los procesos de orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento de determinada *cultura corporativa* que la dirección de la empresa considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.

Los objetivos corporativos de un programa de orientación pueden ser considerablemente variados y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Como en muchas otras áreas de la administración de recursos humanos, es determinante evitar seguir fórmulas rígidas y mantener la necesaria flexibilidad en el sistema.

Venezuela



Cuando se fundó en Maracaibo, Venezuela, la empresa *Inversiones Meteoro*, a fines de 1996, el mercado de valores del país recibió a la nueva empresa con ligero escepticismo que muy pronto se tornó en entusiasmo. En un plazo asombrosamente breve, la compañía pulverizó todos los récords nacionales de crecimiento. A un año de su fundación, el doctor Palau Acosta, presidente de la corporación, celebró con una fiesta el éxito sin precedentes de su compañía, en el curso de la cual corrió liberalmente el champaña importado.

El año de 1998 concluyó con logros todavía más impresionantes para la empresa y el doctor Palau giró instrucciones de sustituir el antiguo logotipo corporativo y utilizar en su lugar un flamante logotipo caracterizado por el número 1 y el color oro, que aparece (entre otros lugares) en la papelería de la empresa, las chaquetas del personal por hora y los vehículos de la empresa. Los salarios y las prestaciones de la empresa se incrementaron considerablemente, así como los gastos generales.

El año 2000 ha iniciado con un considerable desplome de los mercados de la empresa, que de pronto sólo logra un porcentaje muy inferior de ventas y participación en el mercado. Para complicar las cosas, la corporación *INTECRA* ha entrado al mercado y es claro que al menos en el primer semestre *Inversiones Meteoro* definitivamente a *Inversiones Meteoro* en el primer lugar.

Será necesario poner en marcha un programa de emergencia de reducción de los gastos de *Inversiones Meteoro* y se congelarán las contrataciones de nuevo personal. El orgulloso número 1 empieza a parecer tambaleante a muchos empleados.

El doctor Palau ha pedido al área de recursos humanos que estudie un nuevo programa de orientación que estimule al personal a tomar conciencia de las nuevas realidades y a aceptar los retos que plantea su nueva situación. En su opinión, la empresa necesita una nueva dosis de realismo, cautela y tenacidad. El departamento de personal ha diseñado un proyecto tentativo de orientación y ubicación para todo el personal de la empresa con el objetivo de ubicar al personal de *Inversiones Meteoro* en su nueva realidad y en los objetivos corporativos, los cuales han sido reformulados.

## ► Obstáculos a la productividad

Abandono prematuro del trabajo

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida puede ser positivo porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores pueden contarse muchas que advierten que no encajan en la organización.

Disonancia cognoscitiva

### Disminución de la disonancia

Como se estudió en el capítulo 7 en el ejemplo referente a la selección de personal a propósito de la experiencia de la empresa *Gente Bonita*, las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que efectivamente enfrenta recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. La acción que los empleados nuevos llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, que rechace a sus compañeros de trabajo, que cuestione la supervisión que recibe o varios aspectos más. Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

### Tasa de rotación de empleados nuevos

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de per-

sonal. El costo de la rotación de personal es alto porque comprende no sólo 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 divididos en otros conceptos y centros de costo tal vez contribuya a que no se les preste la atención que merecen.

El conjunto de los costos de rotación de personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez con mayor claridad, las empresas adquieren conciencia de las características de extrema importancia que las inversiones en recursos humanos tomaron en nuestro nuevo siglo. Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* (también llamado *programa de inducción*) que sirve para familiarizarlos 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 la compañía italoargentina *Porcelanas y Cerámicas Industriales*, de la ciudad de Mendoza. 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. Édgar comprobó, asombrado, que muy pocas personas tenían datos generales precisos sobre la compañía y que menos personas aun deseaban compartir esa información.

Las instrucciones de Montoya fueron claras y objetivas lo que se refiere al desempeño de su puesto, pero nadie se molestó en contestar a sus preguntas sobre la compañía, ni en invitarlo a participar en los torneos periódicos de boliche, su deporte favorito, como Montoya había claramente especificado en su solicitud. No se le indicaron sus posibilidades de éxito, ni posibles maneras de alcanzarlo; apenas alguien se preocupó 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 con la mayor rapidez posible y en el proceso 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 del todo pasiva: contratar un supervisor tras otro... y cruzar los dedos.

Después de jugarse el puesto, porque después de todo tenía otra oferta de trabajo y ninguna antigüedad que perder, Montoya explicó su punto de

Costos de rotación



► Prog

Orientación y

Figura

Porcentaje de rotación de personal



A

vista al gerente del departamento. Al cabo de varias discusiones, pudo ver que su iniciativa empezaba a fructificar. 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 almorzar o a comer a los recién llegados junto con sus nuevos supervisores. Se inició incluso 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 la empresa alteró definitivamente su anterior filosofía respecto a los recién llegados.

El nuevo enfoque de *Porcelanas y Cerámicas Industriales* conduce a varios cambios significativos, que se ilustran en la figura 8-2. La rotación de personal entre los recién llegados se reduce, como se muestra en la figura 8-2A. De igual importancia, un porcentaje más alto de los trabajadores permanece en la empresa más de un año. Resulta significativo anotar que los programas de orientación ejercen escaso efecto mensurable después de los primeros 12 meses; obviamente, factores como la calidad de la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo.

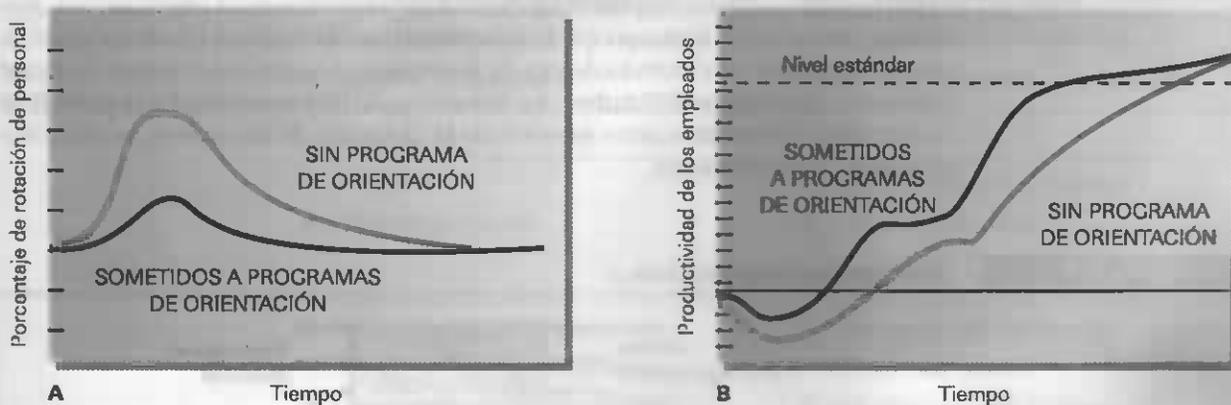
### ► Programa de orientación

Orientación y aprendizaje

El programa de orientación ofrece otro aspecto relevante, que se ilustra en la figura 8-2B. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones de manera más rápida. Este resultado puede antojarse contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación "pierden" todo un día de trabajo, en tanto que las que no lo siguen sólo "pierden" unos cuantos minutos en presentaciones convencionales. La respuesta a esta aparente contradicción la sugirió una de las psicólogas del departamento de personal: el nivel de ansiedad **desciende** mucho entre los asistentes al programa de orientación, hecho que **contribuye** en

#### Efectos de un programa de orientación en la tasa de rotación y los niveles de aprendizaje de nuevos empleados

Figura 8-2



forma definitiva a permitir que se concentraran en la labor de aprender las nuevas tareas que los esperaban.

### Socialización

Puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. La figura 8-3 ilustra el proceso de socialización en términos de la coincidencia de los valores de la compañía y los del individuo.

Por medio de 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. Ya que la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación (tema del capítulo 9) continúa y expande el proceso de socialización porque lleva 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 la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. 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. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación.

Los capítulos siguientes se dedican a explicar qué pueden hacer los departamentos de personal para mantener una fuerza de trabajo productiva. En el presente capítulo se ilustra la manera en que puede facilitarse la etapa de transición que experimenta un nuevo empleado en calidad de integrante de la organización. Asimismo, se explora la forma en que la orientación facilita la ubicación de los empleados en funciones productivas dentro de la empresa. La siguiente sección ilustra el contenido, las responsabilidades y los beneficios de la orientación. En la parte final se identifican y estudian otros aspectos de la ubicación de los nuevos recursos humanos en la organización.

Figura 8-3

#### Proceso de socialización



## Contenido y responsabilidad de la orientación

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En la figura 8-4 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 que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de orientación más complejos pueden incluir películas o audiovisuales de 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 imparta el curso.

Manual del empleado

Figura 8-4

### Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Políticas y normas
■ Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo especiales	■ 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

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y es conveniente que esta fase del programa de orientación incluya la presentación del recién llegado a los compañeros de trabajo. En ocasiones los de nuevo ingreso también deben ser presentados con 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 de su 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, etcétera. Para que el programa de orientación sea genuinamente eficaz, se necesita la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

### Oportunidades y errores

Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de orientación se originan 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. A menudo los supervisores están más ocupados —e interesados— en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás. Para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada, es conveniente proporcionar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir con el nuevo empleado. Esa lista se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos" que se ilustran en la figura 8-4.

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 a las preguntas, acompañarlo a la hora de la comida, etcétera. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el de nuevo ingreso 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 facilitar el proceso 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 un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos esto incluso puede desviarse hacia una situación de antagonismo.

Además del peligro siempre muy real de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal

como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor (como en el caso de un obrero calificado a quien se le pide que "limpie a fondo durante dos días, antes de iniciar").
- Nunca se debe pedir al de nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

En general puede afirmarse que el éxito del programa de orientación dependerá directamente del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado. Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado en su puesto para que "aprenda viendo" sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso.

### Beneficios de los programas de orientación

Programas de orientación

Los programas de orientación que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento es 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 describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. Es muy probable que sean estos puntos en los que el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario de verificación puede usarse 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.

### Seguimiento de la orientación

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. Preguntas como "¿Qué le parece el trabajo?" o "¿Está contento en su nuevo puesto?" sólo conducen a respuestas vagas la mayoría de las veces. La diferencia es obvia cuando se compara con una pregunta como la siguiente: "La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. ¿Le queda alguna pregunta al respecto, señor Restrepo?"



La compañía *Alfa*, orientada al troquelado y la comercialización de tuercas y tornillos, e instalada en la ciudad de Chía, en las afueras de Bogotá, perfeccionó un sistema especial de seguimiento de la orientación de los nuevos empleados. Tan pronto se integran a sus puestos de trabajo, el departamento de personal programa tres reuniones, al cabo de un mes, mes y medio y tres meses de su iniciación en las labores.

Se giraron instrucciones tanto a los supervisores inmediatos como a los gerentes de área para que en el curso de estas entrevistas, que duran de 20 a 30 minutos, no se desvíen hacia aspectos específicos de la labor diaria, sino se concentren en el proceso de adaptación del nuevo empleado. Una auditoría especial de la función de recursos humanos concluyó que el proceso se ha convertido no sólo en una función importante sino también esencial del proceso de orientación.

### Aspectos internacionales

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación de la persona en cuestión se hace más importante y también más compleja. En términos generales el proceso de orientación administrado por el departamento de recursos humanos no sólo mantiene su validez en estos casos, sino que duplica su importancia. El nuevo empleado necesita adquirir más información acerca de la compañía: su estructura, sus programas de presentaciones y el trabajo específico que se espera que lleve a cabo.

Una orientación rápida respecto a la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a legislación siempre resultará beneficiosa. Como se presentó en el capítulo 3, los aspectos de aduana, vivienda, escuelas, etcétera, son vitales en esta actividad.



Los ejecutivos de la empresa *Dana*, con sede en Toluca, México, viajan a Chicago, Estados Unidos, a intervalos de aproximadamente dos meses y medio para discutir aspectos de producción y ventas de las piezas metalmeccánicas que la compañía mexicana vende a un distribuidor de Chicago. El inglés de los ejecutivos es pasable, pero no completamente confiable. Además de este aspecto, al cabo de cada reunión con sus contactos de Chicago, los ejecutivos deben enviar varios mensajes confidenciales vía fax o Internet a Toluca. La empresa decidió contratar los servicios de Martín Rivas, joven bilingüe que acompañará a los ejecutivos en cada viaje para servir como intérprete y asistente ejecutivo.

Tan pronto fue contratado, el ingeniero González Schmall dio instrucciones precisas al departamento de personal sobre las necesidades especiales de orientación que el joven Rivas iba a tener en el curso de su primer año. Cuando un funcionario del departamento de personal argumentó: "Por supuesto, le vamos a dar el programa de orientación que se le da a cualquier persona nueva", el ingeniero González Schmall repuso: "No es suficiente. Prepárese para viajar continuamente. Aunque su nivel no es de ejecutivo, indíquese las normas de conducta que se han establecido para los ejecutivos de

*Dana*. Enséñele a llenar una cuenta de gastos de acuerdo con las políticas de la compañía. Déle algunas de nuestras publicaciones bilingües para que se prepare mejor en el campo del lenguaje especial de la ingeniería mecánica que tendrá que traducir continuamente." Cuando el funcionario se retiraba, el ingeniero González Schmall aún agregó: "Por cierto: asegúrese de que aprenda a utilizar cualquier aparato de fax y de que tome un curso completo de envío de mensajes por Internet".

## ► Ubicación del empleado

### Asignación

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, para ubicar correctamente a un empleado es necesario realizar un proceso de reclutamiento, selección y orientación. En muy pocas ocasiones, sin embargo, estas actividades resultan tan elaboradas y complejas como cuando se va a contratar a una persona ajena a la organización.

La ubicación del personal que ya asumió sus funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral. Esta información simplifica el reclutamiento de los candidatos, en especial cuando la información se ha computarizado. El proceso de selección también se efectúa con mayor rapidez porque el desempeño y las habilidades de los empleados se conocen mejor que las características de los solicitantes. Los pasos del programa de orientación pueden acortarse; es obvio que un empleado promovido a un puesto más elevado ya conoce las políticas de la compañía en lo referente a descansos, por ejemplo. A pesar de que suele ser posible 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.

### Tipos de ubicación

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 la promoción respecto a las políticas de la compañía. La inmensa mayoría de las decisiones de ubicación se traducen en promociones y transferencias. Tras estudiar estas dos variantes, el capítulo presente explora también las decisiones de separación.

### Promociones

Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes de la historia laboral de un empleado. Por lo general al promover a un empleado se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado o en su antigüedad.

**Promociones con base en méritos.** Las promociones que se basan en el mérito del empleado se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción es primordialmente un "premio" suelen encontrarse dos dificultades esenciales.

Un primer problema estriba en quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que decide.



Gracias a su extraordinario tesón la ingeniera Luisa Grindberg consiguió vencer la resistencia de su grupo de trabajo, compuesto exclusivamente de hombres. Se convirtió en la primera mujer que encabeza un equipo de ingenieros de carreteras en El Salvador y esta a cargo de un importante proyecto. Tras cosechar muchos éxitos, se vio en la necesidad de seleccionar a un supervisor de sección y optó por Alejandra Ramírez, joven recién graduada de una prestigiosa facultad de ingeniería que enfrentaba el mismo rechazo que Luisa había experimentado años atrás.

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 período 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 ascendiendo a una persona de capacidad inferior a un nivel de más alta responsabilidad y actuando en detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema que se relaciona 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 con base 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 criterio 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 más antiguo.

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 objetividad. De hecho, en los contratos colectivos de 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 sólo con base 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 en forma exclusiva en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros muy exactos de las fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción en el que tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

### Transferencias y pérdida de categoría

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, compensación y posibilidades de promoción.

La flexibilidad suele ser el secreto para que una organización obtenga el éxito. Los que toman las decisiones deben estar en posición de reubicar a sus recursos humanos para enfrentar 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, una transferencia a un puesto que requiera gran honradez y confiabilidad, pero que no implique excesivos retos, puede resultar ideal para un empleado maduro que está a dos años de retirarse.

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 desautorizan también tienen mucho peso. 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 establecida en Guayaquil, Ecuador, Eduardo Sánchez se consideraba medianamente satisfecho con su puesto. Aunque su división no había crecido tanto como otras ramas de la compañía, sus cuotas de producción, distribución y ventas se cubrían moderadamente bien.

La dirección decidió efectuar una inversión masiva en el campo de lácteos y procedió a 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; la otra, especializada en la venta de quesos finos, que había sufrido un leve pero incesante deterioro en los últimos años, quedó a cargo de Sánchez, quien 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: "Usted no ha hecho más que recibir un nuevo desafío. Después de todo, continúa siendo gerente y su salario es 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, su categoría había descendido. 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 15 años y la compañía debió cubrir una cuantiosa indemnización al liquidar a Sánchez y a dos de sus subordinados.

### Programas de identificación de vacantes

#### Identificación de vacantes

Los *programas de identificación de vacantes entre el personal* sirven para informar a cada empleado acerca de 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 específica.

En las organizaciones de carácter tradicional, esta información se inserta en tableros murales o en el periódico interno de la organización. Una excelente alternativa moderna es contar con una serie de sitios o archivos comunes en el sistema de comunicaciones electrónicas 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.



Cuando la compañía enlatadora *Sardinas y Arenques del Pacífico*, de la ciudad de Tepic, Nayarit, México, pasó de proporcionar empleo a 23 personas y se convirtió en una entidad de tamaño intermedio, que integra a 197 personas, la empresa modificó muchas prácticas tradicionales. Uno de los primeros pasos consistió en la creación de un banco central de archivos emitidos por el departamento de personal. Todos los empleados de oficina con acceso a una computadora personal pueden leer en el lugar apropiado las vacantes disponibles en la empresa, incluyendo los requisitos y el grado de cada

vacante. Para evitar que las oportunidades circulen exclusivamente entre los empleados de nivel intermedio o superior, una de las responsabilidades de los supervisores de personal sin acceso a computadoras personales consiste en publicar y hacer circular los anuncios de vacantes en *toda* la organización.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a cubrir las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus metas personales.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. En muchos casos se exceptúan las de los niveles inferiores (es poco probable que el personal solicite puestos de nivel inferior al que ya tienen), así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel, que por su naturaleza especial requieren un tratamiento distinto. Por el contrario, estas técnicas son muy efectivas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

Cuando ciertas vacantes se llenan sin hacerlo 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 apegue de manera estricta a ellas.

## ► Separaciones

### Separación

Las *separaciones* constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. Independientemente de las causas que motiven la *separación*, la función del departamento de personal consiste en emplear el **método más satisfactorio** para terminar el vínculo laboral con un mínimo de **dificultades para la organización** y la persona que se retira. Las separaciones se dan en las **variantes de renuncias y despidos**.

### Renuncias

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 se debe a la jubilación del empleado; en otras, a haber recibido mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la organización o a razones personales.

### Renuncias

Dado el marco legal que priva en la inmensa mayoría de los países hispanoparlantes, en la mayoría de los casos la **renuncia voluntaria** es 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 surgió el problema **sin** añadir 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 suele llevarla a **cabo el ge-**

rente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales. Representa una de las situaciones más delicadas que puede enfrentar un profesional de los recursos humanos y compromete a fondo sus reservas éticas y su reputación.

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 quieren disminuirlo.

### Ausencias temporales

La legislación laboral de la mayoría de los países latinoamericanos se basa en el supuesto de que el trabajador y el empleador contraen una relación más o menos permanente que se prolongará durante un periodo más o menos prolongado.

No obstante, en ciertas actividades la índole misma de la industria hace que sea muy difícil mantener el total del personal durante todo el tiempo. La industria de la construcción ofrece un buen ejemplo de esta situación porque sus actividades no sólo dependen de que se den ciertas condiciones climáticas, sino también de las alternativas económicas de la comunidad. De manera característica, los trabajadores de esta industria atraviesan diversas etapas de pleno empleo que alternan con las etapas de recesión económica.



El arquitecto Ocampo Macías se especializa en la construcción de edificios que se destinan al uso del sector público, como cárceles, hospitales y escuelas. Como cualquier otro, el gobierno de su país experimenta alternancias presupuestarias, por lo que hay ocasiones en que el arquitecto Ocampo está comprometido hasta en cinco obras simultáneas, en tanto que en otras sólo tiene una o incluso ninguna.

El departamento de personal del despacho del arquitecto estableció vínculos con un grupo amplio de trabajadores que tienen la garantía de ser llamados a participar en las obras sobre una base rotatoria. Dentro de este sistema, un trabajador recibe a ciertos intervalos llamadas telefónicas para presentarse a trabajar en una obra. Estas llamadas pueden variar en términos de frecuencia porque el volumen del trabajo disponible varía en el curso del año pero cada integrante del equipo cuenta con una razonable expectativa de laborar durante no menos de 8 de cada 12 meses.

Es posible también que un empleado no pueda trabajar durante cierto lapso, al cabo del cual es razonable esperar que podrá volver a vincularse con la organización.

Entre las razones que pueden provocar esta situación se cuentan factores como una crisis temporal de salud, como un empleado que sufre un accidente grave y debe recuperarse de una fractura seria; una dificultad grave en el campo de la vida familiar como un padre que se enfrenta a la repentina enfermedad o muerte de su esposa y adquiere un conjunto de nuevas responsabilidades respecto a los niños pequeños de la pareja; un viaje de estudios al exterior, una responsabilidad cívica como un llamado a filas de los reservistas del ejército nacional, y muchas situaciones más igualmente válidas.

## Reducción

Aunque las renuncias voluntarias son un método lento para reducir la población global de la organización, por lo general ofrecen la vía menos conflictiva para lograr esa meta. Dicho en términos sencillos, la separación voluntaria permite terminar la existencia de un puesto; cuando la persona se marcha de la empresa, no se crea una vacante y no se le reemplaza. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazos permite establecer predicciones con base en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global de la organización.



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 de la comunicación. El consorcio Helmholtz-Hakami, conglomerado internacional dedicado a la industria de la comunicación, con sede en la ciudad de Mexicali, Baja California, México, invirtió a finales de 1986 en una empresa, *Estrella Visión*, que durante seis años se dedicó a la instalación de sistemas de televisión por cable y a la venta de los programas distribuidos por ese sistema. En 1994 la empresa admitió que las ventas de programas por cable no podrían soportar a largo plazo la competencia que otras empresas hacían mediante la venta de programas difundidos por satélites y el alquiler y la venta de películas para videocaseteras.

La venta de programas por cable aún era rentable, pero se determinó que decrecería a un ritmo de 5% anual. El director decidió suspender la instalación de más sistemas de cable y efectuar sólo 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.

Mediante la combinación de 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 12 años.

Al analizar los datos, el director supo que podría garantizar empleo a su personal durante un lapso de 12 años, y que estaba en condiciones de ahorrar a su organización las costosas compensaciones que debían cubrirse si hubiera optado por una política de despido en vez de permitir la transición normal a una compañía de menores dimensiones.

## Suspensión de las relaciones laborales

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de las actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida de gravedad extrema no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores, elemento que en ocasiones puede llevar incluso a la disolución de la organización.



Las exportaciones de carbón a Europa disminuyeron consistentemente en el curso de los últimos años a causa de una serie de alternativas energéticas que no producen contaminación tan grave como la causada por los combustibles fósiles. En agosto del año pasado la legislación de varios países de la Comunidad Económica Europea prohibió la importación de determinadas variedades de carbón y la empresa minera *Carbones del Darién*, del norte de Colombia, tuvo que enfrentar la costosa tarea de convertir sus equipos y abandonar varios campos de explotación en vista de la nueva situación.

La empresa ofreció mantener a sus actuales operarios en sus puestos, pero trabajando sólo cuatro días a la semana y devengando 80% de sus ingresos normales. Pese a una reacción inicial de rechazo, los trabajadores finalmente accedieron a acatar la disposición durante un plazo de seis meses con el compromiso explícito de que además de reconvertir sus actuales equipos la compañía intentaría identificar nuevos mercados para su producto.

### Despidos

La organización puede decidir de manera unilateral 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 el despido implica.

La gravedad de esta decisión determina que por lo general se tome en los más altos niveles de la organización. Sus repercusiones sobre la moral de los empleados son duraderas. No obstante, cuando las bases mismas del trabajo se ven afectadas resulta indudable que la rescisión del empleo 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 debió cubrir por ese concepto. Aunque negativas, en algunos casos esas cifras constituyen 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 largo plazos.



La empresa *Altos Octanos* opera una serie de gasolineras en Venezuela, país de gran riqueza petrolera. Gracias a una serie de subsidios del sector oficial, hasta hace poco el combustible se vendía a precios muy bajos, comparados con el mercado mundial. El gobierno decidió dar por terminado su programa de subsidios y el precio de la gasolina se duplicó.

Para complicar aun más las cosas, un competidor, *Super Nova*, acaba de ingresar al mercado. Una de las técnicas que *Super Nova* adoptó para vender la gasolina un poco más barata que *Altos Octanos* es suprimir totalmente su programa de asistencia al público; en las estaciones de *Super Nova* el conductor mismo se administra la gasolina que necesita. *Altos Octanos* estudia las posibilidades de hacer frente al reto, incluyendo la transferencia de personal a otras áreas de sus actuales gasolineras. Con gran renuencia, la empresa concluye que para competir no puede mantener sino a 20% de su

Despidos

Derechos d

personal de atención al público. La gerencia comunica sus conclusiones al departamento de recursos humanos y le pide que prepare varias alternativas de acción a corto y mediano plazos.

## ► Aspectos de la ubicación

Tres aspectos de la ubicación que resultan de importancia capital para el departamento de recursos humanos son la efectividad, el cumplimiento de normas y requisitos legales, y la prevención de las separaciones.

### Efectividad

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que pueden reducirse las interrupciones de la labor diaria tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, las promociones y las transferencias deben basarse en los pasos de selección de personal que se presentaron en el capítulo 7. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración de la disciplina en una organización moderna, como presenta el capítulo 16, "Desafíos de la relación con el personal".

Una vez que se tomó la decisión de proceder a una nueva ubicación, el empleado debe recibir la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización.

### Cumplimiento de normas legales

Aunque se observa notable diversidad en el marco de las legislaciones de los diversos países de habla española, un aspecto común las une: la preocupación por defender los derechos y las aspiraciones legítimas de cada trabajador. El conocimiento a fondo de las leyes laborales y los demás aspectos jurídicos que resulten relevantes para la función de la administración de los recursos humanos resulta de capital importancia en los departamentos de personal.

Aspectos como la protección de los menores de edad, el derecho a los servicios de salud, la limitación de las jornadas de trabajo excesivas, el derecho a la jubilación y en general el respeto por la dignidad de cada persona se han hecho una orgullosa característica de nuestros países.

### 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 de otra forma, la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación alcanza todo su potencial.

Los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones a fin de reducir la pérdida de sus valiosos recursos humanos. Tanto el nivel de **renuncias**

Derechos del trabajador

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 una función de gran importancia como asesor de los gerentes de línea que intentan identificar mejores métodos para rediseñar los puestos de trabajo que deben supervisar. Incluso la tasa de despidos puede reducirse si pasos como la descripción realista del puesto y la función de orientación se cumplen de manera adecuada.

Mediante la capacitación, finalmente, los empleados pueden aprender a desempeñar mejor sus labores. La capacitación y el desarrollo son muy importantes; por ello, en esta obra se dedica un capítulo completo a estas indispensables herramientas de la administración. En el capítulo 9 se pasa revista a la definición de la capacitación y el desarrollo, así como a las diferentes técnicas empleadas en el campo.

## ► Resumen

Concluido el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación para que puedan contribuir de manera positiva a la organización. Mediante la orientación adecuada no sólo 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. El departamento de personal suele orientar a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales y prestaciones.

Los supervisores completan la orientación al presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo y 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 proactiva efectúan un seguimiento posterior a la orientación para asegurarse de que los empleados ya no tienen preguntas o lagunas en su información y para verificar cómo se realizó el programa de información y ubicación.

Cuando las vacantes se llenan internamente con los empleados actuales, éstos requieren también un programa de orientación simplificado que se centra en los aspectos relevantes para el nuevo puesto.

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos y en ocasiones separarlos de la organización, con frecuencia lo llevan a cabo los gerentes de línea, con la asesoría del 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 que constituye un despido. Las decisiones de separación implican serios desafíos de carácter tanto ético como adminis-

## ► Revisión de términos

Cultura corporativa	Promoción por antigüedad
Despidos	Promoción por mérito
Disonancia cognoscitiva	Socialización
Principio de Peter	Transferencias
Programas de orientación	Ubicación
Promociones	

## ► 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 veo por qué estima necesario que se le dé un programa de orientación." ¿Qué respondería usted?
2. ¿Cuál es, en su opinión, la reacción común de un empleado que se ubica en un puesto de trabajo en el curso de un programa de orientación? ¿De otro ubicado sin un programa de orientación?
3. Si la cadena hotelera *Cinco Estrellas* le encargara la preparación de un programa de orientación para los 234 empleados de la empresa, ¿qué pasos concretos tomaría usted? (Elabore un programa de orientación específico en no menos de dos y media páginas.)
4. En su opinión, ¿qué función debe desempeñar el departamento de personal en lo referente a promociones? ¿A transferencias y despidos?

## ► Caso de estudio 8-1

### Vacantes en *Peces y Corales*

Gradualmente, el acuario multicolor *Peces y Corales*, de capital dominicano, se convirtió en una empresa que pasó a operar a nivel nacional y, a partir del 2000 lo hará a nivel internacional. *Peces y Corales* evolucionó de modesto importador de especies tropicales a criador y exportador. La actividad de la empresa impulsó mucho en el país la afición por la vida marina en general y en especial por la riquísima fauna marina de la República Dominicana.

En el año 1999, cuando la actual empresa se consolidó, el señor Balderas contrató a un grupo de 38 personas con estudios a nivel de preparatoria y las formó en campos tan variados como técnicas de fertilización de ciertas especies, prácticas de alimentación y aseo, detección de enfermedades, etcétera. *Peces y Corales* cuenta ahora con 42 empleados, de los cuales 32 son parte del equipo original.

Las facultades de biología y zootecnia de una universidad dominicana, por otra parte, se interesan mucho en el campo de la acuicultura y en el 2000 abrirán el primer curso de posgrado en especies de acuario. A partir del 2000 el señor Balderas

contrató a un grupo de siete biólogos especializados en especies de acuario. Los conocimientos de este grupo son muy profundos en ciertas áreas pero sus habilidades operativas son inferiores. Por ejemplo, los biólogos pueden explicar maravillosamente la fisiología de la respiración de un pez tropical, pero tropiezan con grandes obstáculos para limpiar un acuario.

En opinión del señor Balderas, ambos grupos —los empleados originales de un nivel de preparación más modesto pero con gran experiencia en las labores prácticas y los biólogos con buena preparación pero con la desventaja de no conocer tan bien las labores diarias— tienen aproximadamente el mismo valor operativo para la compañía, y para evitarse problemas instituyó una política de igualdad relativa de salarios.

La compañía inicia ahora operaciones internacionales. El señor Balderas sabe que mantener la relativa igualdad será imposible; de hecho, considera que es necesario seleccionar en un plazo de seis meses a siete empleados para otorgarles una considerable promoción y nuevas responsabilidades. Siendo hombre justo, desea que usted —el 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 todos los candidatos potenciales?
2. ¿Recomendaría usted un sistema de promociones por antigüedad? ¿Por mérito? ¿Por grados académicos? Justifique sus respuestas.
3. Elabore una política específica de promociones para *Peces y Corales* y comente en clase las razones que lo llevaron a establecer cada regla.
4. Desde el punto de vista de un especialista en recursos humanos que profesa una filosofía proactiva, ¿qué medidas tomaría usted para mejorar la moral del grupo no promovido y para evitar que algunos abandonen la organización?

## ► Caso de estudio 8-2

### Disminución del personal de *Uniformes Oficiales*

En el curso de los últimos 12 años, la empresa paraestatal *Uniformes Oficiales* suministró el vestuario de varios cuerpos del Ejército Nacional de un país sudamericano. La compañía suministra desde uniformes para las divisiones de infantería y de infantes de marina hasta los de los oficiales de alto rango.

El ejército está dividido en distintos cuerpos (infantes, marina, aviación y tropas especiales) y en cada uno de estos cuerpos hay un considerable número de grados. Por esta razón, la antigua administración había establecido un grupo de "coordinadores" que cumplían la función de enlazar los requerimientos de vestuario de un grupo determinado del ejército con la empresa.

*Uniformes Oficiales* es ahora administrada por elementos del sector privado y la importancia de las labores de los coordinadores decrece. La nueva gerencia, a cargo del licenciado Moreno Cota, determinó que del total de 200 coordinadores sólo conservara a 50 a largo plazo. Desafortunadamente, las posibilidades de reubicación se reducen a 30 puestos por las condiciones del mercado. El licenciado Moreno

Cota le explica a usted la necesidad de separar de la empresa a no menos de 70 coordinadores durante el año entrante y prescindir de los servicios de 50 más en el curso de los dos años siguientes. Durante ese plazo, podrá reubicarse a 30 antiguos coordinadores.

1. Establezca un sistema para identificar a las 50 personas que van a conservar su puesto a largo plazo como coordinadores en *Uniformes Oficiales*.
2. Determine la estrategia básica que usted seguirá. Elija (y justifique su elección) entre un despido masivo y un proceso gradual de reducción del personal actual. Establezca un calendario de las acciones que tomaría, de enero a diciembre, para reducir el equipo de coordinadores de la empresa.
3. Sabiendo que el ingreso promedio mensual de los coordinadores es de \$1 750, estime el costo de proceder a la separación de 70 coordinadores por año o de separar a 120 en tres años. Tenga muy en cuenta la legislación vigente en su país.
4. Establezca un sistema para reubicar a 30 coordinadores actuales en otros puestos y describa sus características generales en un documento de dos a tres páginas de extensión.

## ► Referencias

- Alan B. Krueger, "The Evolution of Unjust—Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660. Véase Julie Amparan Lopez, "Many New Executives Are Being Discharged with Stunning Speed", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de marzo de 1994, p. 1.
- Alice H. Cook, "Public Policies to Help Dual-Earner Families Meet the Demands of the Work World", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 200-215.
- Amy Saltzman, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, pp. 60-61. Véase Nancy J. Carter, "Moving Managers Internationally: The Need for Flexibility", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 43-46, y James E. Harris, "Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 49-53.
- Anne V. Corey, "Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
- Barbara Presley Noble, "The Family Leave Bargain", en *The New York Times*, 7 de febrero de 1993, p. F25.
- Carole Gould, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, 17 de febrero de 1988, p. C2.
- Cheri Ostroff y Steve W.J. Kozlowski, "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", en *Personnel Psychology*, vol. 45, invierno de 1992, pp. 849-873. Véase Milan Moravec y Kevin Wheeler, "Speed New Hires into Success", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 74-75.
- Christine D. Keen, "Breaking Up Is Hard to Do in the EC", en *HR Update*, junio-julio de 1992, p. 4.

- Christopher Conte, "Layoff Survivors Get Some Attention from Their Restructured Firms", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- Christopher Conte, "U.S. Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- Craig Mellow, "A Delayed Big Blue", en *Business Month*, enero de 1990, p. 13.
- Dan R. Dalton y William D. Todor, "Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, abril de 1982, pp. 212-218.
- David B. Stephens y John P. Kohl, "Demotion as a Human Resource Management Practice: An Analysis of the Oil and Gas Industry", en *Journal of Managerial Issues*, otoño 1989, pp. 35-43. Véase "Employment Update: Demotion of Employee Constitutes Constructive Discharge", en *Resources*, noviembre de 1985, p. 3.
- David Woodruff, "Home Is Where the Work Is", en *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 40.
- Earl G. Gomersall y M. Scott Myers, "Breakthrough in On-the-Job Training", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1966, pp. 66-72.
- Elaine M. Duffy, Richard M. O'Brien, William P. Brittain y Stephen Cuthrell, "Behavioral Outplacement: A Shorter, Sweeter Approach", en *Personnel*, marzo de 1988, pp. 28-33. Véase Loretta D. Foxman y Walter Polsky, "Outplacement Results in Success", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 30-32, 36-37.
- "Ex-Quasar Execs Win a Bias Suit", en *Business Week*, 24 de diciembre de 1990, pp. 51-52.
- Gener Koretz, "Do Stronger Legal Rights for Workers Depress Hiring?", en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 22.
- George F. Dreher, "The Role of Performance in the Turnover Process", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1982, pp. 137-147. Véase Gareth R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", en *Academy of Management Journal*, junio de 1986, pp. 262-279.
- Gerald R. Ferris, M. Ronald Buckley y Gillian M. Allen, "Promotion Systems in Organizations", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 47-68.
- Jaclyn Fierman, "Beating the Middle Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, p. 58.
- Janis Klotchman y Linda L. Neider, "EEO Alert: Watch Out for Discrimination in Discharge", en *Personnel*, enero-febrero de 1983, pp. 60-66.
- Joann S. Lublin, "Decisions to Search for a Greener Pasture Might Be Something Worth Telling the Boss", en *The Wall Street Journal*, edición europea, 30-31 de julio de 1993, p. 4. Véase John A. Byrne, "Why Downsizing Looks Different These Days?", en *Business Week*, 10 de octubre de 1994, p. 63.
- John P. Senko, "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.
- "The Scaring: Box and Cox", en *The Economist*, 6 de agosto de 1994, p. 56.
- Karen Lowry Miller, "Stress and Uncertainty: The Price of Restructuring", en *Business Week*, 2 de marzo de 1993, p. 74. Véase Andrew Pollack, "Japan Finds Ways to Save Tradition in Lifetime Jobs", en *The New York Times*, edición nacional, 28 de noviembre de 1993, p. 1.
- Kenneth Lebach, "The New Unemployment", en *Fortune*, 8 de marzo de 1993, p. 41.
- Kenneth C. Field, "Survival of the Newest", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 53-59.
- L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

- Laurence J. Peter y Raymond Hull, *The Peter Principle*, William Morrow, Nueva York, 1969.
- "Lack of Opportunity Causes Key Workers to Quit", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 12.
- Leah Nathans Spiro, John A. Burne, Bart Ziegler y Maria Mallory, "The Flight of the Managers", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, p. 79.
- Leonard Greenhalgh, Anne T. Lawrence y Robert I. Sutton, "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, 1988, pp. 241-254.
- Marilyn A. Harris, "A Lifetime at IBM Gets a Little Shorter for Some", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, p. 40.
- "More Companies Use Part-Time Employees—And Give Them Reasonably Good Grades", en *William M. Mercer News Release*, 7 de abril de 1993, pp. 1-2.
- Nancy K. Napier y Richard B. Peterson, "Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28. Véase Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.
- "Pass the Dictionary", en *The Economist*, 7 de mayo de 1994, p. 78.
- Paul D. Staudohar, "New Plant Closing Aids Workers in Transition", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 87-90; Barbara Presley Noble, "60-Day Notice on Layoffs Undercut, G.A.O. says", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de febrero de 1993, p. C8.
- Richard A. Ippolito, "Toward Explaining Earlier Retirement after 1970", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1990, pp. 556-569.
- Richard Pascale, "Fitting New Employees into the Company Culture", en *Fortune*, mayo de 1984, pp. 28-30, 34, 38-40.
- Ronald Henkoff, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46.
- Rosalie L. Tung, "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management: Executives*, agosto de 1988, pp. 241-244.
- Steven L. McShane y Trudy Baal, *Employee Socialization Practices of Canada's West Coast. A Management Report*, Simon Fraser University, Vancouver, Canada, 1984.
- Susan Berger y Karen Huchendorf, "Ongoing Orientation at Metropolitan Life", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28-35.
- Susana Barciela, "New Rules for a Layoff-Weary Workplace", en *The Miami Herald*, 29 de septiembre de 1993, p. C3. Véase David M. Noer, *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing the Downsized Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, y Samuel Greengard, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.
- Thomas K. Meier y Susan Hough, "Beyond Orientation: Assimilating New Employees", en *Human Resource Management*, primavera de 1982, pp. 27-29.
- Walter Kiechel III, "Preparing for Your Outplacement", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 153-154.
- Wayne F. Cascio, "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104. Véase Elizabeth Lesly y Larry Light, "When Layoffs Alone Don't Turn the Tide", en *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pp. 100-101.
- "Why Are Workers Fired?", en *Personnel Journal*, junio de 1989, p. 14.
- William Bridges, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, p. 61.

# 9

## Capacitación y desarrollo

Diversos estudios de la American Society for Training and Development demuestran que toda cantidad que se invierte en capacitación y desarrollo genera ingresos equivalentes a tres veces el monto original.

ROBERT HENKOFF, "Where Will the Jobs Come From?", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 58.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. Diferenciar entre capacitación y desarrollo de recursos humanos.
2. Identificar los factores que hacen deseable que la empresa adopte programas de capacitación y desarrollo.
3. Enumerar los ventajas de la capacitación tanto para el personal como para la organización.
4. Enumerar algunas razones para el diseño de programas de capacitación y desarrollo.
5. Describir los principios pedagógicos fundamentales de las técnicas de capacitación.

Capacitac ó

Honduras

Figu

Aun después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. Este equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto se ilustró en el capítulo 8 y vuelve a mostrarse en la figura 9-1. Como indica esa figura, la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la *capacitación* (término que en esta obra se emplea 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 contribuir al *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 clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo. A causa de la sutil diferencia de grado que existe entre capacitación y desarrollo, ambos aspectos se consideran juntos durante este capítulo y se señalan las diferencias significativas donde ello resulta relevante.

Capacitación vs. Desarrollo



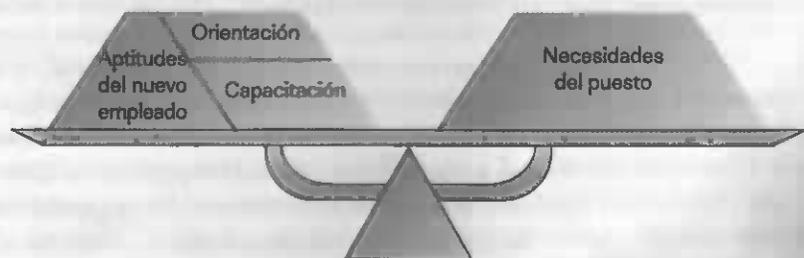
Cuando se accidentó el señor Guzmán, gerente de inventarios de *Supermercados La Macarena*, que funciona en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, el señor Jaime Alberto Bolívar, su asistente, tuvo que llenar la vacante. Desde el principio fue claro que Jaime Alberto tendría que cubrir el puesto por un mínimo de tres meses.

Como Jaime Alberto carecía de los conocimientos específicos para mantener las existencias de cada producto en un nivel óptimo, la empresa determinó que debía tomar de inmediato un curso de **actualización sobre inventarios**. Jaime Alberto aprendió muy pronto las bases de la actividad y consiguió que el curso incluyera clases de inglés, necesario para desempeñar mejor su trabajo.

Honduras

### Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto

Figura 9-1



Desafortunadamente, el señor Guzmán no pudo volver al trabajo por razones de salud. Cuando se supo que su incapacidad sería permanente, Jaime Alberto ocupó su puesto. De un programa de capacitación de urgencia, Jaime Alberto derivó la ventaja de lograr desarrollo permanente y una promoción.

Considerada desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se vuelve muy imprecisa. Aunque ambos no llegan a ser términos equivalentes, siempre hay un dato inequívoco en todos los casos: 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 de toda organización.

Como ilustra la figura 9-2, las razones para brindar capacitación son muchas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario acerca de uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión del conocimiento"; signo de que el siglo XXI experimenta una sed inagotable de conocimientos.

Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años que vuelve a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta el caso de individuos geniales como Tomás Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a la 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.

Chile



Hace 50 años se descubrió en una zona desértica del norte de Chile un rico yacimiento de cobre a cielo abierto, que desde entonces es explotado por la empresa *Cobres de Chile*. Situados a más de cuatro horas de la población más cercana, separados de sus familias durante la semana y provistos de dinero relativamente abundante, los mineros de esta empresa dividían su tiempo libre entre el alcohol, las riñas, los burdeles cercanos, la radio y la televisión.

La empresa invirtió una suma considerable en acondicionar una cancha de fútbol y una piscina olímpica, más algunas mesas de ping-pong. El señor Demaso Pereira, ejecutivo opuesto a estas inversiones, comentó en tono sardónico: "Tenemos la ventaja de que ahora las peleas estallan un poco más tarde después de los encuentros deportivos."

Sin embargo, el gerente de personal, licenciado Rubén Dinamarca, prosiguió en un rumbo distinto del tradicional, que habría sido el elegido por personas como el señor Pereira. En un acto que el consejo directivo calificó de "quijotesmo", el licenciado Dinamarca contrató a un equipo de conferencistas y pedagógicos de la Universidad de Chile para dictar cursos y conferencias tres veces a la semana. Se organizó además un ciclo de estudios de secundaria, otro de preparatoria y un simposio sobre máquinas-herramienta para la minería.

Figura 9-2

**Beneficios de la capacitación de los empleados****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 una 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 nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- 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.
- Promueve la comunicación en 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 en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- 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 de 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 la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Fuente: Adaptado con autorización de "Once Again, Why Training?", de M.J. Tessin, *Training*, febrero de 1978, p. 7.

Recientemente se puso a consideración de un grupo interesado de trabajadores el tema que les gustara discutir en una mesa redonda. Para sorpresa de los directivos, se optó por el tema "Fauna del desierto" y se solicitó la asistencia de un prominente biólogo de Santiago, capital del país.

En realidad, las riñas no han cesado por completo y algunos trabajadores continúan bebiendo en exceso. Pero resulta indudable que ambos fenóme-

nos han descendido en forma considerable. Los obreros decidieron aprovechar esta oportunidad única, además de que temían que su mala conducta ocasionara la cancelación del esfuerzo de la empresa. Las cosas nunca volvieron a ser iguales en *Cobres de Chile*.

Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la universal sed de conocimientos que se experimenta en el nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en la figura 9-2.

## ► Pasos para la capacitación y el desarrollo

A fin de sacar provecho de los beneficios descritos en la figura 9-2, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La figura 9-3 ilustra la secuencia que se recomienda 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 lograr los objetivos de su labor.

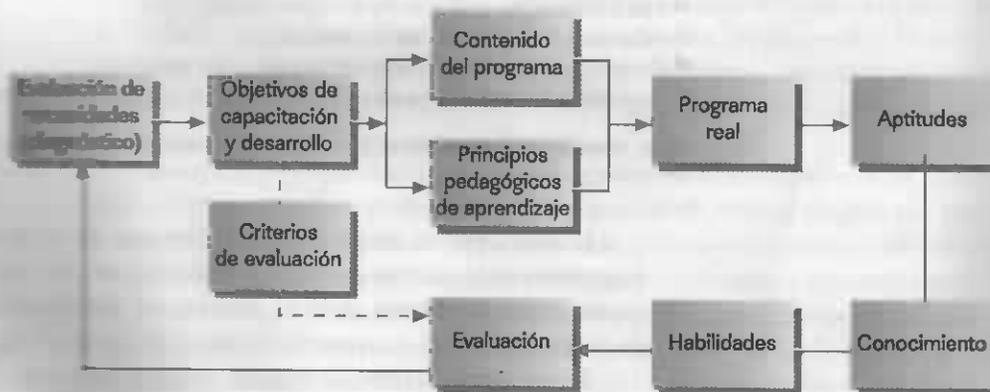
Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo.

### Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empre-

### Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

Figura 9-3



sa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presentan, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

Schindleier



En *Schindleier*, empresa de capital alemán que se especializa en el área de elevadores y ascensores de todo tipo y que cuenta con sucursales en toda América Latina, la dirección estimó conveniente reducir la fuerza de trabajo en 25 por ciento; sin embargo se procedió a lanzar una nueva línea de elevadores industriales de características muy avanzadas. Los ingenieros especializados viajaron a la ciudad de Berlín a recibir un curso especial, pero al mismo tiempo se hizo evidente que si la fuerza de trabajo en los niveles medio e inferior no se capacitaba, no sería posible instalar los nuevos aparatos de acuerdo con los ambiciosos programas de la corporación. El doctor Wilhelm Baumgarten, director de las operaciones latinoamericanas con sede corporativa en São Paulo, convocó a una conferencia multinacional para determinar la mejor estrategia corporativa de capacitación.

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, 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 retos. 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 debieron instalar computadoras personales en números muy superiores —relativamente hablando— a los de muchas otras industrias. Ello obligó a estas compañías a capacitar a un gran número de personas en el uso de computadoras personales. Visto desde muchos ángulos, el que una compañía consiga o no capacitar a su personal es factor para mantener o no su posición relativa en el mercado. En el caso específico de las empresas de seguros, la complejidad de su área profesional ha hecho que se convierta en una necesidad imperativa la capacitación masiva de personas que, por ejemplo, no han sido capacitadas en actuaría.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, suele requerir el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas

inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación diferente.

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 promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y, por tanto, constituyen otra fuente de información. No obstante, es posible que empleen los cursos de capacitación para "librarse" por un tiempo 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 o justificación de la demanda. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados pueden proponerse espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no garantizaban que sus cursos se adapten 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.

Colombia



En la tradición de la empresa *Luces y Bengalas*, que fabrica derivados de fósforo para el consumo popular en la ciudad de Cartagena, Colombia, figura una larga serie de cursos que la empresa ha financiado. Los cursos versan sobre un único tema: clases de inglés. A pesar de que el contacto de la empresa con personas de habla inglesa es mínimo y de que hay un considerable grado de complejidad en muchos departamentos, las solicitudes de capacitación que hacía el personal se referían sistemáticamente a 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 un comunicado de rutina invitándola a "superarse"; sólo tenía que tomar un curso de inglés comercial. Carolina respondió enviando un memorándum que describía su experiencia de cinco años en Miami.

Cuando recibió el memorándum de Carolina, el gerente de recursos humanos evitó su primer impulso, responder en forma agresiva. En un lapso de dos meses y medio llevó a cabo una reorganización y un cambio de políticas. Entre otras cosas, modificó la política de "capacitación a ciegas" y se evaluaron las necesidades de capacitación desde una perspectiva moderna. Uno de los resultados fue la creación de varios cursos especializados en química aplicada, con énfasis en el desarrollo de materiales destinados a fuegos artificiales. Dos de estos cursos se imparten a personas con preparación de escuela secundaria. Un tercero se destina a universitarios con preparación más completa en química orgánica e inorgánica.

Metas d

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la *identificación de tareas*. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con objeto de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto adoptan 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* es un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de 10 a 15 capacitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se solicita a cada persona que exprese sus ideas y se registra en un rotafolios 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 pueden 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 en relieve problemas que deben resolverse 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 10 y 11. Independientemente de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los otros pasos descritos en la figura 9-3 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 con ellos el desempeño individual. Por ejemplo, dos objetivos razonables para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes serían:

1. Proporcionar información respecto a los vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada en un lapso no mayor de dos minutos.

Metas de la capacitación

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

### Contenido del programa

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando 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 dista mucho del nivel óptimo.

### Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. Sin embargo, a partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una *curva de aprendizaje*, que se presenta en la figura 9-4. 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 respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada en la figura 9-4. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, el empleo de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también *principios pedagógicos*) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son: *participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación*.

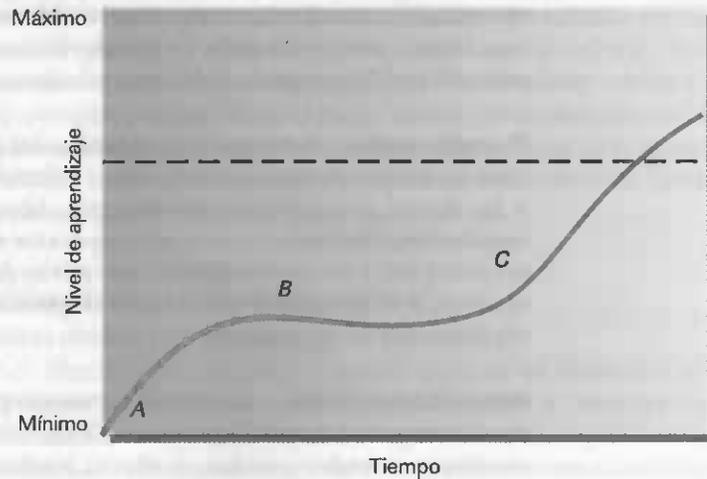
**Participación.** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el

Pautas de aprendizaje

Curva de aprendizaje

Figura 9-4

## Curva de aprendizaje representativa



proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta porque participa activamente en el proceso de aprendizaje.

**Repetición.** Aunque no se considere 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 puedan recordarse durante la evaluación. Casi todas las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

La compañía peruana *Telares del Pacífico* mantiene sucursales de venta directa al público en seis ciudades del país, ofreciendo un amplio surtido de telas con diversos diseños. En la práctica de las compañías del área, cada diseño especial y cada color específico recibe un nombre de referencia. Por ejemplo, una tela de color verde olivo y pintas pequeñas de color marrón puede llamarse *Safari*; una tela del mismo tono de verde pero con un diseño ligeramente distinto quizá recibe el nombre *Volga*, y así sucesivamente. La capacidad de identificar cada tela específica resulta esencial para el personal de ventas, pues un error en esta área por lo común lleva a la cancelación de un pedido.

Después de considerar varias posibilidades, la gerencia concluye que no hay más alternativa que la memorización de cada tela y cada nombre de referencia, con base en la repetición y el dado instrucciones al departamento de tejidos para que proporcionen catálogos actualizados con muestras de cada una de las 125 telas que maneja la compañía al departamento de recursos humanos. El capacitador de ese departamento tiene ahora la responsabilidad de verificar que a todo empleado de ventas memorice el catálogo.

**Relevancia.** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores experimentados suelen explicar 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 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, los pilotos casi siempre se entrenan en simuladores de vuelo porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está capacitándose 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 alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

## ► Enfoques de capacitación y desarrollo

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser tomado 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 desarrollar sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los 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 relacio-

TÉCNIC  
DE TRA  
Instrum  
Rotaci  
Relaci

TÉCNIC  
DE TRA  
Confer  
Videos  
Simula  
Actuac  
Estudio  
Lectura  
Enseña  
Capaci  
de se

Fuente: A  
Books C

nados con él. La figura 9-5 presenta una lista de las técnicas que más se utilizan y el principio de aprendizaje que implica. Como puede verse en dicha 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 9-5 con el fin de 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 adecuada, este método incluye cada uno de los principios que se muestran en la figura 9-5. Sin embargo, en la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Figura 9-5

### Principios de aprendizaje en diferentes técnicas de capacitación y desarrollo

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	RETROALIMENTACIÓN
<b>TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO</b>					
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
<b>TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO</b>					
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	

Fuente: Adaptado de B.M. Bass y J.A. Vaughn, *Training in Industry: The Management of Learning*, Wadsworth Publishing Co, Inc., 1996, con autorización de Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, California.

Capacitación en el sitio de trabajo

La instrucción directa sobre el puesto consta de varias etapas. Primero se brinda a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse. 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. Por último se pide a la persona que se está capacitando 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

Con objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

Guatemala



La empresa guatemalteca *Cervezas Superiores* tiene un total de 59 personas clasificadas con el grado 9, que denota un nivel relativamente poco especializado. El nuevo programa de capacitación integral determina que los empleados de grado 9 deben aprender a desempeñar por lo menos un puesto alternativo. Los empleados que trabajan en el departamento del *Directorio Oficial*, el catálogo oficial de clientes, por ejemplo, tienen entre otras la opción de aprender a operar el complejo aparato de conmutación de llamadas telefónicas, departamento en el que también hay personas de grado 9. Lo mismo se aplica para las operadoras del conmutador, que pueden optar por trabajar en el departamento del *Directorio Oficial*.

### Relación experto-aprendizaje

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros (fontaneros), carpinteros y expertos en zapatería.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto-aprendiz tiene 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 Palafra heredó de su abuelo los secretos de la preparación de varios tintes especia-

México

les, 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 colgarían en catedrales y basílicas, y muchos tesoros familiares más.

Una política oficial de conservación del legado colonial de las autoridades de las ciudades de Puebla y Tlaxcala, en México, le permitió concertar varios contratos importantes que se vio obligado a posponer varios meses en tanto formaba un equipo aceptable de trabajo. La instrucción técnica que brindó a los canteros y picapedreros, así como la que impartió a doradores, expertos en curtiembres, preparadores de pinturas y sopladores de vidrio, era muy similar a la que se empleaba en la Nueva España hacia mediados del siglo XVIII.

Al cabo de un cuidadoso proceso de siete meses dedicados a la formación de artesanos especializados en técnicas de la época barroca, Herrán y Palafox se encontró en condiciones de dirigir un taller de maestros en diversas artes, similar en muchos aspectos al que habían dirigido sus tatarabuelos 200 años atrás.

### Conferencias y presentación de videos

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general las conferencias permiten economizar tiempo y 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 término de la exposición.

Audiovisuales y capacitación

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 más que, dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida, resulta muy diferente de los otros: las divulgaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores toman una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar a gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

### Entrenamiento vesticular

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 de materiales y retroalimentación.



Banco del Pacífico

La presión de la afluencia de público, las peticiones diversas, la solicitud de información y los frecuentes intentos de engaño son sucesos cotidianos 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* instaló en una sucursal lo que sus empleados dieron en llamar el "Banco de Juguete". En él sus futuros cajeros y los que necesitan reentrenamiento "juegan" con dinero real, en operaciones exactamente iguales a las reales y con 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.

### Role Playing y dramatización

La técnica de la *Role Playing* o *dramatización* obliga al capacitado 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 solicita que realicen 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 hacia las diferencias individuales. Esta técnica se emplea 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 conduce a sesiones en que los empleados practican habilidades de especial trascendencia, 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.



Seguros Hispanoamericanos

Rescalado 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. Había quienes aseguraban no tener interés, otros

que afirmaban no tener tiempo, algunos más que negaban tener el dinero para comprar la póliza; el caso era que las ventas diarias eran 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. Muy pronto cada vendedor identificó su error o errores específicos y actuó para resolverlos en forma adecuada. Al mismo tiempo, cada uno identificó también los puntos más fuertes de su presentación y pudo trabajar para mejorarla. La efectividad en las entrevistas y las ventas puso en evidencia un asombroso mejoramiento.

### Estudio de caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende acerca de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias; también hay cierta transferencia. Asimismo, existe la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar, empero, elementos de retroalimentación y repetición.

### Estudio individual y aprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a 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. Con base en planteamientos teóricos muy similares a los que emplean los fascículos de instrucción programada, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. 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 laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Puede utilizarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes tienen 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 los sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general un psicólogo sirve 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 las actitudes de las otras personas.

### Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, únicamente el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesionista experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de sus pacientes.

### Evaluación de la capacitación y el desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 9-6. Primero es necesario establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en los parámetros que se presentan en la figura 9-3. A continuación se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. Lo mismo si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

Figura 9-6

## Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo



3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en curso y el grado de *transferencia* efectiva. Muy pocos obreros, por ejemplo, ignoran el hecho de que al servir, transportar o manipular gasolina deben 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). Por otra parte, podría también medir el grado de *transferencia efectiva* a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

### Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos —diferente de 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 que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

### Obsolescencia del personal

El fenómeno de la *obsolescencia* describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de ellos) que deja 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*.

Como 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 sobre todo 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 la oportunidad de conservar y apoyar el desarrollo de camaradas viejos y queridos, a veces un poco a pesar de su actitud.



Colombia

El doctor Iván Echeverri se graduó en 1997 con los máximos honores. Durante los años que ejerció la dirección del programa de cirugía oftálmica en la *Clinica San Eustaquio*, en la ciudad de Bogotá, Colombia, obtuvo un considerable éxito profesional que lo colocó entre los médicos más cotizados de su especialidad.

A principios de 1999, la dirección de la clínica decidió integrar las actividades de todo el personal en un extenso sistema de computadoras. Entre otros datos, se especificó que cada especialista debía mantener al día las fichas técnicas de cada paciente. Esta información es indispensable para actuar en casos de emergencia y se ha convertido en un requisito legal.

Los médicos de la clínica recibieron un curso intensivo sobre las técnicas de computadora y los requerimientos del nuevo procedimiento. El curso concluyó con una oleada de entusiasmos y felicitaciones por parte de todos los participantes, menos uno. El doctor Echeverri tomó la palabra para afirmar que el uso de los nuevos registros era innecesario, que en su opinión no había ninguna necesidad de modificar los anteriores procedimientos y que en lo que a él concernía, no iba a llevar ninguno de los registros en el nuevo formato, sino en el antiguo.

Cuando escuchó el comentario del doctor Echeverri, el gerente general de la clínica, doctor Sierra Rendón, se molestó muchísimo. Esa misma noche consideró la separación de Echeverri de la clínica pese a sus vínculos de amistad, los éxitos de Echeverri y el hecho de que eran compañeros de generación.

El doctor Sierra estaba a punto de empezar a estimar cuánto costaría la liquidación del doctor Echeverri cuando sintió la curiosidad de revisar el desempeño de su colega durante el curso. Fue al salón donde se habían impartido los cursos y miró la carpeta de Echeverri. Las notas brillaban por su ausencia o eran desordenadas, erráticas. El doctor Sierra recordó las actitudes de su antiguo compañero de universidad y de pronto comprendió la verdad. Pese a toda su inteligencia, Echeverri era refractario a ciertas técnicas de capacitación. En realidad, había comprendido muy poco durante el curso. Su error estaba recelo y un temor intenso a la nueva tecnología.

El doctor Rendón despertó a su antiguo discípulo a las tres de la mañana y 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

ma de capacitación —le dijo—. Voy a adaptarme a tu manera de aprender. 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.”

### Diversidad nacional e internacional de la fuerza de trabajo

Durante el siglo XXI, la creciente tendencia de las empresas modernas para contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades, llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir de manera notable en cuanto a formación académica, antecedentes, expectativas, etcétera. El mejor sistema para un grupo no siempre funcionará con otros y la flexibilidad resulta siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones. Es importante tener en cuenta que —salvo en contadas excepciones, como cuando un curso de capacitación versa específicamente sobre la cultura de un país o región— el respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

Ajustarse a la diversidad



México

La convención de ventas de la compañía *Calzados Deportivos* se celebra todos los años en el centro turístico de Cancún, México. Los asistentes provienen de Centro y Sudamérica, además de España. Durante la convención se presentan nuevos productos y se dan cursos de ventas.

Originalmente, las convenciones de *Calzados Deportivos* incluían “temas” nacionales; por ejemplo, la primera convención fue “mexicana”, la segunda “colombiana” y así sucesivamente. Después de escuchar los comentarios de los delegados de varios países, el organizador del acto y director general de la empresa decidió suprimir los tintes nacionalistas de la reunión, pues algunos elementos indicaban la posibilidad de tensiones a consecuencia de ellos.

La costumbre de llevar serenata a las damas que asistían a la convención, por ejemplo, condujo a fricciones de cierta gravedad. La práctica se eliminó por entero. En la evaluación que se llevó a cabo al final del acto, el nivel de efectividad de la capacitación subió notablemente.

### Desarrollo y creación de oportunidades equitativas

Un principio ético y legal aceptado en el mundo hispanohablante es que la discriminación contra determinados grupos es socialmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley y afortunadamente tiende a ocurrir con poca frecuencia en nuestro entorno cultural. No obstante, suelen ocurrir otras variantes de la discriminación, como la que se practica en contra de las personas de sexo femenino o en contra de las personas de mayor edad.

En el campo de la capacitación, como en tantos otros, la discriminación no es sólo una odiosa práctica ilegal, sino que conduce invariablemente a que aparezcan

tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas el departamento de recursos humanos se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extiendan a todos por igual.



La empresa *Derivados del Vidrio*, ubicada en el área de Monterrey, México, mantiene una política muy conservadora en cuanto a imagen corporativa. En fecha reciente, la gerencia general dispuso que se seleccionara a un grupo de cuatro gerentes jóvenes de áreas clave de la empresa para enviarlos a un curso especial de capacitación que se realizaría en Bruselas respecto al futuro de la industria del vidrio. Pese a que cumplía mejor que nadie con los requisitos especificados para asistir, se excluyó del grupo al arquitecto Soto Arbelaez, porque existía el rumor de que era probablemente homosexual.

Tres meses y medio más tarde, cuando el grupo de los elegidos regresó de Europa, uno de los integrantes expresó con franqueza su tendencia homosexual. La gerencia reconoció el error de basar sus políticas de capacitación en la probable inclinación sexual de su fuerza de trabajo, ofreció una disculpa al arquitecto Soto Arbelaez y dispuso que se le enviara a un curso de capacitación de alto nivel a otra capital europea. Soto Arbelaez no solo se negó a aceptar la oferta, sino que persistió su renuncia al cargo que ejercía, en considerable detrimento de los intereses de la organización.

### Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de recursos humanos. Puesto que en gran medida es casi imposible predecir cuándo se va a producir una renuncia, las actividades de capacitación adquieren especial importancia cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. Aunque en algunas compañías grandes existe la tendencia de los dirigentes de alto nivel a permanecer dentro de la organización, el fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en las que la moral baja, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Irónicamente, en algunas ocasiones una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de desertión de una organización porque las personas que adquieren conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo. Pese a este factor, la organización moderna prácticamente no tiene la alternativa de mantener a su personal más o menos aislado de la corriente principal que se vive en determinado campo profesional. En casos extremos, algunas compañías optan por una negociación franca y abierta con el personal clave.



El profesor Gregorio Billuart se ha convertido en una de las personalidades más respetadas del Liceo Franco-italiano, institución de educación media y superior establecida en Panamá. Su dominio del francés clásico y del italiano moderno es notable, pero lo son aún más sus dotes de educador y guía de

los jóvenes. La asociación de padres de familia decidió otorgarle un importante premio el año pasado y los alumnos recurren a él con frecuencia para pedirle sus consejos y sugerencias.

Billuart ha solicitado al rector del Liceo Franco-Italiano que se le conceda una beca de estudios de seis meses enfocada a profundizar el conocimiento de los aspectos administrativos de una institución como el Liceo. De aprobarse, parte de sus cursos se llevarán a cabo en el país y parte en Canadá. No le faltan razones al rector del Liceo, señor Bossuet, para sospechar que Billuart está contemplando a largo plazo la fundación de una institución similar. Después de pensarlo mucho, Bossuet invita a Billuart a sostener una conversación franca y abierta, en el curso de la cual manifiesta al brillante profesor su posición: ¿Está dispuesto a permanecer en el Liceo? ¿Planea marcharse y dar inicio a una institución competidora en el curso de uno o dos años más? ¿A qué se debe su interés en la administración de una institución de enseñanza media y superior? De las respuestas que le ofrezca Billuart dependerá que Bossuet autorice la capacitación adicional para el mejor educador de su plantel.

## ► Resumen

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 en forma adecuada. 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 medianas y grandes pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, **sin embargo**, que los capacitadores efectúen un análisis de necesidades para cada **curso específico** con objeto de determinar si es verdaderamente necesario y, en tal caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores planean el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporan 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. Al mismo tiempo, 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 conforma uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se lleva a cabo una cuidadosa evaluación de las necesidades, los capacitadores **evalúan** el efecto que logran con sus actividades. Con frecuencia la administración **de exámenes** antes y después del curso o programa de capacitación sirve para **evaluar** tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva **de la** labor.

## ► Revisión de términos

---

Curva de aprendizaje	Principios de aprendizaje
Enseñanza programada	Relación experto-aprendiz
Entrenamiento vestibular del personal	Repetición
Evaluación de necesidades	Retroalimentación
Instrucción directa en el puesto	Rotación de puestos
Obsolescencia de los conocimientos	Transferencia efectiva

## ► Preguntas para verificación y análisis

---

1. ¿Por qué la evaluación de necesidades es un importante paso preliminar para cualquier programa de capacitación?
2. ¿Qué se entiende por técnicas de capacitación? ¿Qué quiere decir la expresión "obsolescencia de los conocimientos del personal"?
3. ¿Qué técnica de capacitación recomienda usted para cada una de las siguientes ocupaciones? (Explique sus razones.)
  - a) Cajera de un supermercado
  - b) Soldador de metales
  - c) Supervisor de personal de ventas de mostrador sin experiencia
4. Suponga que usted está explicando su programa de capacitación para un grupo de mecánicos torneros. El objetivo del curso es ilustrar las actividades globales de la corporación e identificar el potencial de supervisión que pudiera existir en el grupo. Un supervisor de otra área de la compañía le dice: "Estos hombres han llegado al máximo de sus posibilidades. No son promovibles porque no tienen educación universitaria. Conocen el uso de un torno mejor que nadie. 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, Sinaloa, México, acaba de adquirir nuevo equipo contra incendios que consiste en extintores de uso algo complejo contra todo tipo de fuego y en uniformes de lana pesada que protegen a los bomberos contra temperaturas muy altas, pero que requieren el conocimiento de técnicas especiales para que los empleados puedan 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 9-1

### Camiones San José

En las afueras de la ciudad de San Salvador, en El Salvador, existe desde hace 20 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 a construir las partes de menor tecnología en las instalaciones de la empresa 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. Sin embargo, el año pasado un gran consorcio decidió 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 actual en la empresa es muy bajo y resultaría más económico liquidar toda la operación para proceder a importar tecnología extranjera.

No obstante, el departamento de personal, para el cual trabaja usted, tiene una opinión diferente. Además de los inconvenientes de orden social de cerrar la empresa *Camiones San José*, está desaprovechándose 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 solicitó a su departamento que emita una opinión general respecto a la conveniencia de capacitar o contratar nuevo personal.

1. Del total de 1 200 personas que trabajan para *Camiones San José*, 875 son obreros no calificados o semiespecializados. Un experto considera que el tiempo promedio de capacitación será de 350 horas para cada operario. Describa las medidas generales que es necesario adoptar si la empresa decide emprender el programa de capacitación centrado en cursos de mecánica automotriz.
2. Un total de 225 personas trabaja en el nivel administrativo general. La necesidad básica de capacitación se centra aquí en la familiarización de este grupo de personas con la estructura del consorcio. Los expertos determinaron que un curso de 25 horas por persona es suficiente. Describa las medidas generales que será necesario tomar.
3. Un grupo de 75 personas se desempeñan en el nivel administrativo alto. Este grupo necesita 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 determinó que se requería un curso de 150 horas. Describa las medidas generales que usted considera necesarias.
4. Un grupo relativamente reducido de 25 personas compone 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 un grupo de intereses tan diversos. ¿Qué sugerencias haría usted acerca de la capacitación que necesita 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, S.A. o iniciar una campaña de contratación en el extranjero? (De desearlo, usted puede optar por soluciones mixtas. Explique su respuesta.)

## ► Caso de estudio 9-2

### Capacitación en *Laboratorios Pomona*

*Laboratorios Pomona* ha funcionado durante seis años en la ciudad de Bilbao, España. Se dedica a la producción y comercialización de anestésicos en general. La empresa sobresale en el área de producción de fármacos como la fenotiacina, el fentanilo y varios más, que se emplean en el campo de la anestesia. El año pasado la empresa decidió iniciar actividades en el rubro de la anestesia inhalada, que es una técnica para suministrar determinados productos por medio de gases que el paciente respira.

La empresa cuenta actualmente con un personal de 325 operarios. De ellos, 34 son de ingreso reciente e ignoran prácticamente todo lo referente a la producción de fármacos. La empresa los clasifica en el nivel "A" de capacitación. Ciento cuarenta y seis operarios han trabajado en la empresa por un lapso de seis meses a un año y medio, y se les considera miembros de la categoría "B" de capacitación. Los 145 operarios restantes han laborado en la empresa durante un año y medio o más tiempo, y se les considera en el nivel "C" de capacitación. Ninguno de los actuales miembros del personal está en el nivel "D" de capacitación, que incluye las técnicas referentes a la producción de sustancias para anestesia inhalada.

En general, no se espera que los obreros dominen aspectos profundos de química, farmacología o fisiología humana. Su capacitación se orienta sobre todo a la operación de equipos diversos pero relativamente sencillos, lectura e interpretación cuidadosa de instrucciones y almacenamiento y rotulación de productos terminados.

Hasta ahora la compañía no cuenta con sistemas de capacitación moderna; los obreros "aprenden viendo". Se calcula que el proceso de aprender lo relativo a la elaboración de cada producto anestésico, sin técnicas de capacitación especiales, requiere de 20 días de práctica laboral. La empresa maneja seis productos, incluyendo la nueva línea de anestésicos inhalados.

Suponga que la compañía acaba de contratarlo a usted para que asesore a los ingenieros en la administración de un programa de capacitación. La empresa cuenta con un aula adecuada y el personal administrativo que posee los conocimientos técnicos relevantes.

1. ¿Qué labores de detección de necesidades llevaría usted a cabo? ¿Durante cuánto tiempo?
2. ¿Cómo dividiría usted sus clases? ¿Cuántos capacitadores necesita? ¿Qué horarios sugeriría y qué grupos para reducir al mínimo la interrupción de las labores normales?
3. ¿Recomendaría enseñar lo mismo a todos los obreros? ¿Especializaría a algunos en un producto determinado?
4. ¿Optaría por proponer la elaboración de un video? ¿De un audiovisual?

5. Aunque la compañía se interesa por todo el programa de capacitación, le urge contar con personal capacitado para la producción de anestesia inhalada en un lapso de dos meses. ¿Cuál sería su estrategia?

## ► Referencias

- Anthony Patrick Carnevale, *America and the New Economy*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1991, p. 95.
- Anthony R. Montebello y Maureen Haga, "To Justify Training, Test, Test Again", en *Personnel Journal*, enero de 1994, pp. 83-87.
- Beverly McQuigg-Martinetz y Edward E. Sutton, "New York Telephone Connects to Training and Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 64-71.
- Bob Hagerty, "Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 14 de junio de 1993, p. B1. Véase también el boletín mensual publicado por Jamestown Area Labor Management Committee, Inc., bajo el título de *Managing Diversity*.
- Brian O'Reilly, "How Execs Learn", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, pp. 52-58.
- Dan Jacoby, "Legal Foundations of Human Capital Markets", en *Industrial Relations*, vol. 30, núm. 2, primavera de 1991, pp. 229-249.
- David Green, "Business Television: A Dynamic New Training Channel", en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 62-66. Véase también Robert Neff, "Videos Are Starring in More and More Training Programs", en *Business Week*, 7 de septiembre de 1987, pp. 108-110.
- Diane E. Kirrane, "Training: HR's Number One Priority", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 70-74.
- Dominic J. DiMattia y Raymond J. Yeager, "Emotional Barriers to Learning", en *Personnel Journal*, noviembre de 1989, pp. 86-89.
- Equal Employment Opportunity Commission, Department of Labor, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures", en *Federal Register*, vol. 43, núm. 166, 1978, pp. 38290-38315.
- Farrell Kramer, "GE's School of Business: Why Grads Are Coveted", en *Investor's Business Daily*, 6 de noviembre de 1992, p. 4.
- Fight Workplace Illiteracy", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, p. 18.
- Gail S. Robinson y Calhoun W. Wick, "Executive Development That Makes a Business Difference", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 1, 1992, pp. 63-76.
- Gary S. Becker, "Why Don't We Value Schooling as Much as the Asians Do?", en *Business Week*, 12 de diciembre de 1988, p. 22.
- Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- George M. Alliger y Elizabeth A. Janak, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 331-343. Véase también D.L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training", en R.L. Craig y L.R. Bittel (editores), *Training and Development Handbook*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pp. 87-112.
- Gerald L. McManis y Michael S. Leibman, "Management Development: A Lifetime Commitment", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 53-56.

- "Hanging on to Know-Alls", en *The Economist*, 21 de agosto de 1993, p. 55.
- Henry P. Sims, Jr., y Charles C. Manz, "Modeling Influence on Employee Behavior", en *Personnel Journal*, enero de 1982, p. 58.
- Irene Chew Keng Howe, Anthony Tsai-pen Tseng y Adrian Teo Kim Hong, "The Role of Culture in Training in a Multinational Context", en *The Journal of Management Development* (Special Issue: Management Development in Asia), vol. 9, núm. 5, 1990, pp. 51-57.
- J. Kevin Ford y Raymond Noe, "Self-Assessed Training Needs: The Effects of Attitudes toward Training, Managerial Level, and Function", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 39-53.
- John D. Dickey, "Training with a Focus on the Individual", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 35.
- John H. Bishop, "The French Mandate to Spend on Training: A Model for the United States?", en John F. Burton (editor), *The Industrial Relations and Research Association 45th Annual Proceedings*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1993, pp. 285-295.
- John Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Advantage", en *Business Week*, 17 de diciembre de 1990, p. 72.
- John W. Newstrom, "Evaluating the Effectiveness of Training Methods", en *Personnel Administrator*, enero de 1980, pp. 55-60.
- Kevin Kelly y Peter Burrows, "Motorola: Training for the Millennium", en *Business Week*, 28 de marzo de 1994, p. 159. Véase también Anthony Patrick Carnevale, *Put Quality to Work: Train America's Workforce*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1990, p. 10.
- Lee Smith, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-52; Bernard M. Kessler, "How to Prevent Executive Derailment", en *The Human Resources Professional*, otoño de 1992, pp. 44-47. Véase también Jeffrey S. Bracker y John N. Pearson, "Worker Obsolescence: The Human Resource Dilemma of the '80s", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 109-117.
- Lori Bongiorno, "Corporate America's New Lesson Plan", en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, pp. 102-104.
- Marian L. Salzman, "The 10 Best Company Training Programs", en *Business Week's Guide to Careers*, primavera-verano de 1985, p. 26.
- Mary D. Carolan, "Just-in-Time Training Yields Long-Term Training Benefits", en *The Human Resource Profession*, otoño de 1992, pp. 41-43. Véase también Paul R. Sackett y Ellen J. Mullen, "Beyond Formal Experimental Design: Towards an Expanded View of the Training Evaluation Process", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 613-627.
- Mary Settle, "Up Through the Ranks at McDonnell Douglas", en *Personnel*, diciembre de 1989, pp. 17-22.
- "Musical Chairs", en *The Economist*, 17 de julio de 1993, p. 67.
- Paul L. Blocklyn, "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 44-47.
- Peter M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", en *Sloan Management Review*, otoño de 1990, pp. 7-23.
- Richard R. Federico, "More Employers Launch Diversity-Related Training Programs", en *William M. Mercer News Release*, 30 de julio de 1993, pp. 1-2.
- Ronald Henkoff, "Companies That Train Best", en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-71; John Hoerr, "With Job Training, A Little Dab Won't Do Ya", en *Business Week*, 24 de septiembre de 1990, p. 95.

- Ronald Henkoff, "Where Will the Jobs Come From?", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 58.
- Sar A. Levitan y Frank Gallo, "Uncle Sam's Helping Hand: Educating, Training, and Employing the Disadvantaged", en Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld y Ernest J. Savoie (editores), *New Developments in Worker Training: A Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1990, p. 226.
- Thomas A. Stewart, "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 57. Véase también Aaron Bernstein y Paul Magnusson, "How Much Good Will Training Do?", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, pp. 76-77.
- "Training as an Investment", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 11.
- William B. Werther, Jr., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66.
- William M. Fox, "Getting the Most from Behavior Modeling Training", en *National Productivity Review*, verano de 1988, pp. 238-245.

# 10 Planeación de la carrera profesional

Generalmente, las organizaciones grandes crean modelos de desarrollo profesional a través de los cuales circulan los integrantes de la organización, se comprometen con ella y se capacitan para administrar secciones progresivamente grandes de la compañía.

KAREN N. GAERTNER, "Manager's Careers and Organizational Change", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, p. 311.

## OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **APORTAR** elementos positivos a una descripción de la planeación de la carrera profesional.
2. **DESCRIBIR** la función que cumple el departamento de recursos humanos en la planeación de la carrera profesional.
3. **DESCRIBIR** aspectos internacionales de la planeación de la carrera profesional.
4. **IDENTIFICAR** las principales ventajas de la planeación de la carrera profesional.
5. **EXPLICAR** la relación que existe entre la planeación de la carrera profesional y el desarrollo del individuo.
6. **LISTAR** las principales acciones que conducen al desarrollo de la carrera profesional.

En su calidad de consultor profesional, uno de los autores de la presente obra recibe de continuo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
- ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
- ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en la buena suerte y las buenas conexiones?
- ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
- ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo logre promociones?

Prácticamente toda persona se hace estas preguntas en el curso de sus labores en una organización. Las evaluaciones del desempeño proporcionan varias de las respuestas a estas preguntas. Las respuestas ayudan a identificar las acciones que es necesario emprender para progresar dentro de una organización. Éstas pueden conducir a alcanzar nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; pueden llevar a estudiar ciertas avenidas de progreso o a incrementar el nivel propio de capacitación y desarrollo, como se estudió en el capítulo 9. Si el departamento de personal tiene planes precisos de recursos humanos, saber cuáles son las necesidades de personal a futuro para la compañía puede convertirse en un instrumento importante para planificar la carrera profesional.

La *carrera profesional* está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la *carrera académica*. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin necesariamente dar inicio a su carrera profesional.

Para algunas personas, los puestos que van obteniendo son producto del *azar*. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y sencillamente tienen la vaga esperanza de que "ya progresarán". Otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no es garantía de éxito. Por lo general, éste es producto de un desempeño adecuado o sobresaliente, de la experiencia, la educación y el trabajo duro. Resulta sorprendente comprobar el escaso papel que desempeña la fortuna o el azar en el éxito de la inmensa mayoría de los ejecutivos modernos. La mayor parte de las personas que obtienen éxito se traza un plan claro de los objetivos que desean obtener.



Un comentario común en la cafetería de la *Universidad Latinoamericana*, cuyos estudiantes provienen en su mayor parte de la clase media y la clase obrera de Monterrey, México, se refería a las escasas oportunidades que algunos estudiantes creían percibir en su entorno. Debido a sus orígenes familiares, la mayoría de los estudiantes carece de fortunas heredadas, de vínculos con niveles importantes de la empresa privada y el gobierno, y de recursos para iniciar sus propias empresas. El profesor de Administración de Recursos Humanos, licenciado Espronceda, percibió el espíritu de algunos grupos y dio a sus estudiantes una curiosa tarea: durante un fin de semana, debían entre-

Carrera definida

México

garse a la labor de recolectar los nombres de las personas con reconocido éxito en cualquier campo. La condición era que la lista no podía incluir a quienes no hubieran planeado su éxito y que debieran sus logros al azar. Algunos estudiantes no pudieron menos que preguntarse cuál era el valor práctico de la asignación.

Uno de los estudiantes consiguió los nombres de algunos afortunados que obtuvieron premios considerables en la lotería (es asombrosamente reducido el número de personas que conservan los patrimonios que obtienen en juegos de azar). Otros citaron los raros casos de individuos que habían heredado abundantes patrimonios y lograron mantenerlos intactos o incrementarlos, pero siempre a costa de importantes sacrificios y acciones personales.

En general, tras concluir el ejercicio, el consenso fue unánime; en casi todos los casos de las personas con éxito en los campos más disímiles, el triunfador se trazó un curso claro de acción, con objetivos realistas y bien definidos. El licenciado Espronceda retó al grupo a citar el nombre de un solo gerente o director destacado de la comunidad que no hubiera dedicado considerable tiempo, energía y planeación a la labor de llegar a su puesto actual y conservarlo. Un silencio total siguió al reto; nadie consiguió citar un solo caso.

Al cabo de un minuto, el estudiante Sebastián Sotomayor tomó la palabra: "Cuando estudié la vida de Simón Bolívar, hace algunos años, me pareció un poco fuera de lugar el episodio que narra su juramento de liberar América, mientras se encontraba en Roma. Ahora he comprendido que el Libertador se trazó una meta clara y objetiva en los años de su juventud, y a continuación dedicó su vida de adulto a luchar por su meta."

El licenciado Espronceda comprendió que el mensaje había llegado a su grupo de estudiantes.

Las personas que no planean su carrera profesional quizá consideran que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad. Es probable también que no estén conscientes de los conceptos que explica la figura 10-1. Sin comprender exactamente qué es una carrera profesional y qué es un historial profesional resulta difícil que alguien planifique sus acciones.

**Figura 10-1**

#### **Términos clave en la planeación de la carrera profesional**

- *Carrera profesional*: todos los puestos que desempeña una persona durante su vida laboral.
- *Historial profesional*: conjunto de trabajos, funciones, puestos y responsabilidades efectuados durante la vida laboral.
- *Objetivos profesionales*: trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- *Planeación de la carrera profesional*: proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- *Desarrollo profesional*: mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que bien puede guardar el futuro. Dicho de otra manera, la planeación de la carrera profesional no "interroga a las estrellas", es un proceso estrictamente racional. Las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? y, en general, ¿adónde quiero llegar? son la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional recae sobre el interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, los dirigentes suelen considerar que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización.

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es 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 en vez de aceptar una interesante oferta en un estudio de fotografía optó por una plaza de auxiliar de contador en la empresa *Jugueterías Mara*, ubicada en el área de Cuayaquil, Ecuador. El joven Hernández se había formulado ya la intención de convertirse en un contador de gran éxito profesional.

Ecuador

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 al mismo tiempo cursó estudios especializados en control de inventarios. Cuando hubo una vacante en el área de control de inventarios se seleccionó a Hernández como el candidato lógico y durante un año realizó las funciones de supervisor interino. Al término de ese lapso se le confirmó en su calidad de supervisor, que conservó durante cinco años.

A causa de 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 trabajar como 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 fue aceptada. En vez de ello, la empresa lo ubicó de nuevo 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 en un nivel superior. Gracias a su adecuado desempeño como gerente, su departamento aumentó mucho en eficiencia y obtuvo cuatro veces 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 *...*

vesaba 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 realizó con gran éxito esa función hasta su retiro, a los 75 años.

Un rápido análisis a la figura 10-2 revela que el señor Hernández efectuó determinados cambios a lo largo de su carrera profesional. La experiencia del señor Hernández es característica de la de muchas otras personas de éxito; en muy pocas ocasiones un individuo sencillamente escala posiciones en forma lineal. Durante una carrera profesional se recurre con frecuencia a movimientos laterales, promociones, ausencias del trabajo para completar determinados cursos académicos, e incluso renuncias. Cuando Salvador Hernández comenzó 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 de modo periódico sus objetivos intermedios y finales. El objetivo final estuvo siempre especificado con claridad para él: ocupar una función ejecutiva en la industria del juguete y llevar a cabo una labor sobresaliente en su campo profesional.

Figura 10-2

Trayectoria de Salvador Hernández en la industria del juguete

ORGANIZACIÓN		NIVEL	RAZÓN DEL CAMBIO	DURACIÓN	EDAD
JUGUETERÍA MARA	PUESTO				
1	Fotógrafo independiente	-0-	-0-	6 años	18-22
2	Auxiliar de contabilidad	Empleado	Graduación como contador	11 meses	23-25
3	Contador <i>junior</i>	Profesional	Promoción	5 años	25-30
4	Supervisor interino de control de inventarios	Profesional	Promoción	1 año	30-31
5	Supervisor titular de control de inventarios	Supervisión	Promoción	5 años	31-36
6	Supervisor de tráfico	Supervisión	Movimiento lateral	2 años	37-39
7	Supervisor titular de control de inventarios	Supervisión	Movimiento lateral	6 años	39-45
8	Jefe de control de inventarios	Ejecutivo	Promoción	1 año	45-46
9	Gerente de control de inventarios	Ejecutivo	Promoción	8 años	46-54
10	Gerente general de <i>Muñecas de Peluche</i>	Gerencial	Transferencia de promoción	7 años	54-61
11	Vicepresidente Financiero	Directivo	Asociación	8 años	61-69
12	Grupo <i>TORAL</i>	Directivo	Oferta externa	6 años	69-75
13	Grupo <i>Bisonte</i>	Directivo	Oferta externa	6 años	69-75

## ► Planeación de la carrera profesional 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 recibían escasa atención. En vez de buscar soluciones activas, las organizaciones y los empleados reaccionaban a los acontecimientos.

Si se considera esta situación desde una perspectiva histórica se advertirá que las políticas que predominaron hasta alrededor de los años 80 del siglo pasado (como las que ilustra 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 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 recursos humanos. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, por 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 que 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 se elevará 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\* revelaron 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 y equitativas.
- **Apoyo del jefe inmediato.** Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione 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, mismos que dependen de varios factores.

\*William F. Rothenback, "Career Development: Ask your Employees for Their Opinions" en *Personnel Administrator*, noviembre de 1982, pp. 43, 46 y 51.

- **Satisfacción profesional.** Según su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, los deseos y los objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, como hemos visto, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de la carrera: la *flexibilidad* (capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el *enfoque activo* que permita iniciar programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

## ► Los departamentos de recursos humanos y la planeación de la carrera profesional

La moderna estrategia corporativa requiere contar con un adecuado equilibrio de talento en el equipo de recursos humanos de la organización. Para satisfacer esas necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos toma decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa en forma activa en la planeación de la carrera profesional para mantener un suministro adecuado de recursos humanos.

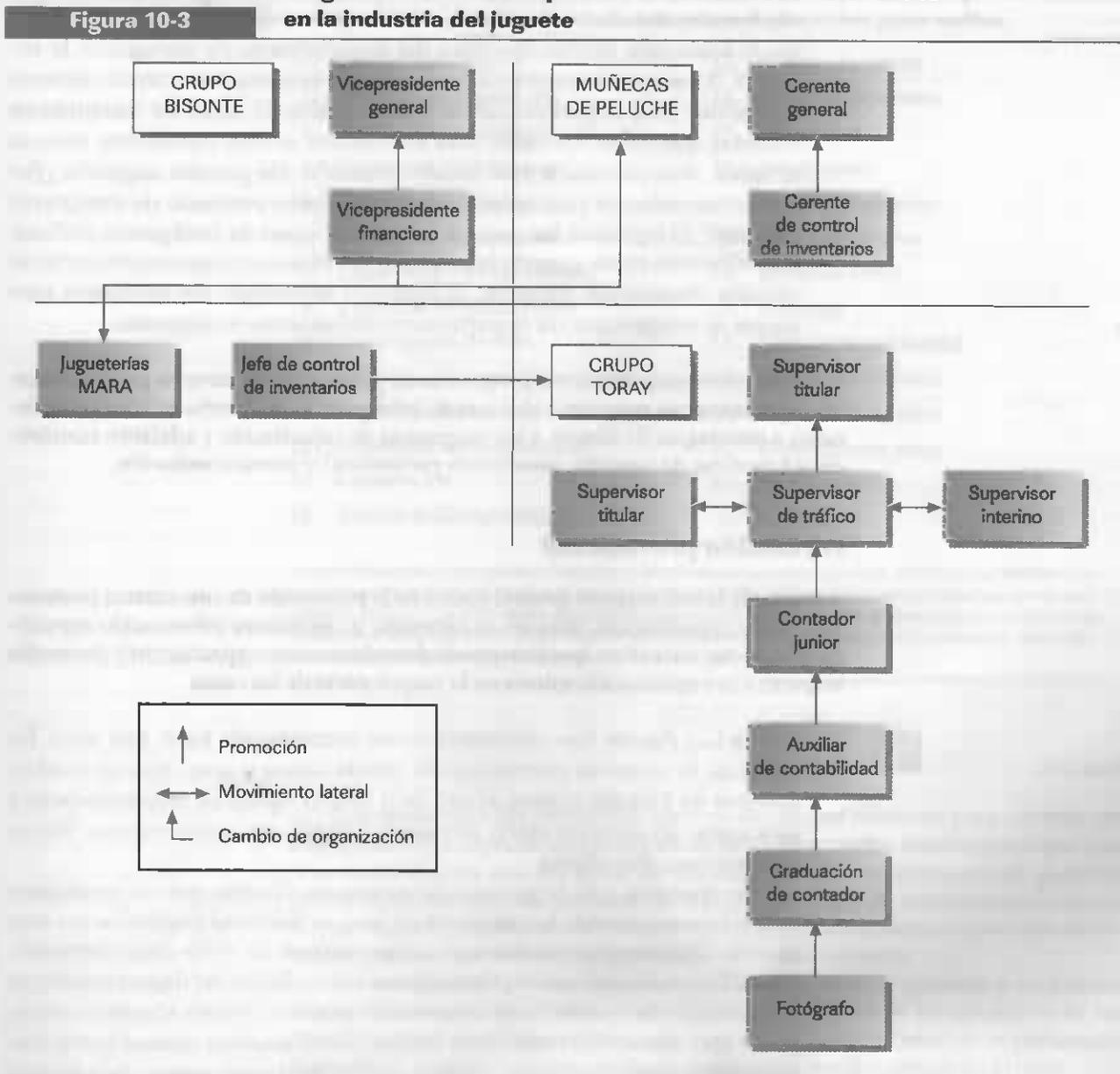
Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

El grado de participación de los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales aumentó durante los últimos años gracias a las ventajas que ofrece. Entre los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- **Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.** Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste entre las necesidades de la compañía y las del individuo.
- **Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.** La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.
- **Facilita la ubicación internacional.** Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los puestos que tendrán relevancia a nivel internacional.
- **Disminuye la tasa de rotación.** Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- **Satisface las necesidades psicológicas del empleado.** Al sustituir una vaga percepción de que "debería prepararse para una promoción" por una serie de pasos

Beneficios de la planeación de la carrera profesional

**Diagrama de la carrera profesional de Salvador Hernández en la industria del juguete**



específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

■ **Facilita la ubicación internacional.** Las corporaciones multinacionales utilizan la planificación de la carrera profesional de sus mejores recursos humanos para suministrar talento fresco a diversas operaciones en el extranjero.

Rogelio Sotomayor había demostrado claro talento en su puesto de ingeniero senior en una compañía que se dedica a la perforación de pozos petroleros

Venezuela

en el Golfo de Maracaibo, en Venezuela. Cuando el ingeniero Sotomayor manifestó al departamento de personal la inquietud de tomar cursos de maestría, la licenciada Roldán, directora del departamento de planeación, le comentó: "La empresa contempla la creación de un departamento de sistemas inteligentes para la perforación de nuevos pozos. El curso de matemáticas discretas que usted menciona para su maestría es muy interesante, pero no se aplica directamente a este nuevo desarrollo. Me permito sugerirle: ¿Por qué no considera la posibilidad de tomar un curso avanzado de inteligencia artificial?" El ingeniero Sotomayor optó por el curso de inteligencia artificial. Dos años más tarde, cuando la empresa dio inicio a una operación conjunta con una corporación británica, el ingeniero Sotomayor fue postulado para ocupar la subgerencia del departamento de sistemas inteligentes.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información de oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

### Formación profesional

Además de la información general acerca de la planeación de una carrera profesional en una organización, también es necesario proporcionar información específica, de carácter formativo, que bien puede describirse como capacitación y desarrollo respecto a la organización misma en la mayor parte de los casos.

Puerto Rico



Blanca Luz Aguilar fue contratada como mecanógrafa hace tres años. En *NovaLux*, la empresa puertorriqueña donde labora y que importa muchos aparatos de Estados Unidos, el uso de la lengua inglesa es muy importante y para lograr un ascenso como secretaria bilingüe era necesario que Blanca Luz dominara ese idioma.

No obstante, una larga serie de cursos de idiomas que no produjeron ningún avance notable la convenció 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 del tipo de habilidad que ella sí poseía: cierta destreza 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.

### Información acerca de la planeación de la carrera profesional

Sorprendentemente, son muchos los empleados que ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones.

Figura 10-4

### Posibilidades de un licenciado en administración en una empresa orientada a la fabricación y distribución de baterías para radios

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. Jefe de capacitación                      | 15. Gerente de ventas           |
| 2. Producción de películas                   | 16. Ejecutivo de ventas         |
| 3. Producción de audiovisuales               | 17. Jefe de área                |
| 4. Diseñador de programas                    | 18. Jefe de zona                |
| 5. Capacitador técnico                       | 19. Supervisor de zona          |
| 6. Gerente de capacitación                   | 20. Vendedor de zona            |
| 7. Capacitación de ejecutivos                | 21. Promotor <i>senior</i>      |
| 8. Proyectos de capacitación                 | 22. Promotor                    |
| 9. Capacitación de jefes                     | 23. Gerente de publicidad       |
| 10. Capacitación a mandos medios             | 24. Publicidad nacional         |
| 11. Supervisor <i>senior</i> de capacitación | 25. Publicidad regional         |
| 12. Supervisor de capacitación               | 26. Representante <i>senior</i> |
| 13. Capacitador                              | 27. Representante               |
| 14. Ayudante de capacitación                 |                                 |

Es importante hacer notar que en el diagrama; a) los puestos se agrupan en familias. El tránsito del licenciado en administración 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 de manera específica en el área del diagrama).

Con frecuencia los empleados carecen de medios efectivos para *obtener esa* información, en especial 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, etcétera.

Las menciones verbales, los comunicados que emita la gerencia y en general todo esfuerzo en este sentido revisten gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores comentan su confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los de los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, asimismo, incrementan el interés del empleado, porque, entre otros factores, le ayudan a lograr sus objetivos.



*Abonos y Pesticidas* posee una extensa red de almacenes distribuidores de sus productos dirigidos al agro. Por la naturaleza esencialmente agrícola de su mercado, la empresa insiste en mantener sus tiendas en dimensiones modestas, pero muy bien distribuidas en las poblaciones agrícolas de los estados mexicanos de Veracruz, Sonora, Michoacán, Tamaulipas y otras localidades de tierras feraces. En general, cada expendio cuenta con un máximo de 10

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, corrió el rumor 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 la zona relativamente aislada de los Altos de Jalisco durante cuatro años llegó a quejarse abiertamente. En su opinión, su carrera de brillante vendedor viajero ha quedado trunca y se siente "abandonado a su suerte", según sus propias palabras. Se queja también de que algunos recién llegados a la organización, pero con sede en las oficinas de Jalapa, disfrutaban de oportunidades y ascensos que ni siquiera fueron del conocimiento de los jefes de expendios en zonas rurales.

El departamento de personal analizó los argumentos y los encontró válidos. Por ejemplo, nadie había cuidado de mantener a los jefes de expendio al tanto de los nuevos fertilizantes concebidos especialmente para zonas erosionadas y las vacantes que se generaron en el departamento de análisis de soldos no se cubrieron más que con personal de las oficinas centrales.

El gerente de personal decidió iniciar de inmediato un programa de planeación de la carrera profesional compuesto por tres estrategias: la emisión quincenal de un boletín de actualización, no sólo con secciones técnicas sino también con actualización sobre movimientos de personal, vacantes y oportunidades, que se distribuye por correo electrónico a todos los usuarios; la celebración de un seminario abierto de cinco horas de duración, que versaría sobre las oportunidades profesionales a largo plazo en la organización (de hecho, el seminario se celebró un sábado, sin pago extra alguno y con la clara advertencia de que la participación 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 técnicos requería la empresa en cada nivel para considerar a un empleado como candidato para una posible promoción. El nivel de satisfacción con el puesto subió después de adoptar estas medidas. El gerente de personal estimó que el 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 los empleados.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en diversas familias de puestos. Por ejemplo, un puesto de conductor de un vehículo liviano y otro de conductor de un camión de carga se clasifican dentro de la misma familia de puestos. En general se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de personal informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

Una característica que se observa con frecuencia en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los puestos que se consideran desagra-

dables. Para evitar el fenómeno, el departamento de personal puede establecer una secuencia, una pauta de cobertura de puestos que es necesario seguir para obtener un ascenso. La secuencia ascendente de puestos no siempre implica un solo *modus operandi*; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales.

### Asesoría profesional

Con objeto de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria de manera adecuada, algunos departamentos de personal ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser sencillamente alguien que proporcione información especializada respecto a familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimientos, etc. Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñe una genuina labor profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se añaden 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 su entorno.

**Autoevaluación.** Los consultores profesionales tienen clara noción de que la carrera profesional es sólo parte de la vida de un empleado. Este aspecto bien puede ser una parte esencial y de importancia central, pero nunca la única.

Al planear su carrera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no sólo los requisitos de carácter más o menos profesional.

Las obras de grandes escritores se han centrado en la tragedia que constituye para un individuo lograr el éxito financiero y profesional en el marco de un fracaso en la vida personal. Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben desempeñar un papel decisivo en esta planeación.

Al margen de estos aspectos de carácter general, el individuo que planea su carrera profesional en el marco de las aptitudes y el potencial que posee tiene una ventaja evidente: cuenta con una apreciación realista de sus habilidades.

Pruebas de intereses profesionales

Furu



Raquel Echeverría, una joven limeña, se ufanó durante mucho tiempo de su gusto exquisito en lo referente a vestidos, telas y decoración en general. Llegó incluso a soñar con la posibilidad de dedicarse profesionalmente al diseño de ropa. Cuando por fin se detuvo a planear su carrera profesional, a los 24 años, debió aceptar el hecho de que sus gustos personales no encontraban eco en la mayoría de las personas que alternaban con ella. Su capacidad como administradora, sin embargo, era ejemplar. Con un gran suspiro, Raquel se resignó a mantener su amor por la decoración y el vestuario entre las actividades que lleva a cabo como diversión, y decidió enterrar sus tareas profesionales al campo de la administración financiera de una industria de la confección. Durante los años que trabajó en la empresa se abstuvo de hacer sugerencias acerca de diseños y cortes, pues sabía que no serían aprobadas.

Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación lo más objetiva posible. La figura 10-5 ilustra un formato de inventario de las capacidades propias. Como es obvio, un inventario completo puede requerir un espacio —y un formato— de amplitud mucho mayor.

**Evaluación del entorno.** Cuando se comete el peligroso error de ignorar las posibilidades y características concretas del entorno en que se trabaja, un plan profesional que vincule el potencial personal con ciertas posibilidades meramente teóricas puede tornarse muy peligroso.

Argentina



La revista *Cometa*, dirigida a un público de clase media interesado en artículos ligeros y novedosos, que se publica en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, contrató a un joven redactor que acababa de graduarse en 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 referente a Aristóteles y la metafísica griega algo más largo fue publicado, pero provocó la alarma del jefe de redacción. Cuando el licenciado Avendaño elaboró un estudio magistral 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 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, sino en la adecuación a las demandas del público lector de *Cometa*.

**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 aquél 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. Finalmente, con excesiva frecuencia el empleado considera que la función del asesor es conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, el empleado cree que es el asesor —y no él— quien debe llevar a cabo el esfuerzo necesario para lograr su desarrollo profesional.

### Carreras en punto muerto

Un aspecto difícil de la planificación de la carrera profesional consiste en ayudar a los empleados que se encuentran en una etapa de bajo desarrollo y pocas posibilidades. La creación de nuevas oportunidades para empleados clave que se hallan en etapas de poco desafío profesional, la retención de personal clave que no se considera suficientemente motivado a nivel profesional y el proceso de volver a

Figura 10-5

**Formato personal de inventario de la capacidad personal**

	NIVEL BAJO			NIVEL ALTO		
	1	2	3	4	5	
<b>INTERESES Y APTITUDES LABORALES</b>						
Labores físicas y manuales	—	—	—	—	—	
Comunicación oral	—	—	—	—	—	
Comunicación escrita	—	—	—	—	—	
Habilidad matemática	—	—	—	—	—	
Destreza visual	—	—	—	—	—	
Relaciones interpersonales	—	—	—	—	—	
Capacidad creativa	—	—	—	—	—	
Trabajo analítico	—	—	—	—	—	
Habilidad administrativa	—	—	—	—	—	
Exactitud y orden	—	—	—	—	—	
Habilidad atlética	—	—	—	—	—	
Habilidad mecánica	—	—	—	—	—	
Otras áreas (nómbrelas a continuación)	—	—	—	—	—	
<b>CAPACIDAD LABORAL</b>						
Especifique los conocimientos especializados y las habilidades que usted tiene. Incluya una categoría para describir las actividades que disfruta, otra para las áreas en que tiene experiencia y una más para los campos en que ha obtenido logros profesionales. Sintetice y evalúe al concluir.	<b>LABORES FÍSICAS Y MANUALES</b>					
	<b>COMUNICACIÓN ORAL</b>					
	<b>COMUNICACIÓN ESCRITA</b>					
	<b>HABILIDAD MATEMÁTICA</b>					
	<b>DESTREZA VISUAL</b>					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
	<b>CAPACIDAD CREATIVA</b>					
	<b>TRABAJO ANALÍTICO</b>					
	<b>HABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>					
	<b>EXACTITUD Y ORDEN</b>					
	<b>HABILIDAD ATLÉTICA</b>					
<b>HABILIDAD MECÁNICA</b>						
<b>OTRAS ÁREAS (NÓMBRELAS A CONTINUACIÓN)</b>						

capacitar a los empleados cuyas habilidades han perdido vigencia, son algunos de los principales desafíos de esta área.

La tendencia de muchas corporaciones a reducir en forma drástica su personal elimina muchas posibilidades de crecimiento profesional para personas que realizaron significativos esfuerzos por progresar dentro de la organización. Pese a esta

innegable realidad, aun las compañías que se encuentran en un proceso drástico de reorganización y disminución de personal deben ofrecer oportunidades a sus integrantes, actualizar sus habilidades y conocimientos, y adquirir nuevos recursos humanos.



La cadena de papelerías *Coquín* tiene sucursales en todo el Caribe, incluyendo zonas de México y Colombia, y representaciones en la porción insular, que consta entre otros países de la República Dominicana y Puerto Rico. Tradicionalmente, uno de los principales centros de ingresos de la cadena era la venta de tarjetas postales y papelería en general para los turistas del área. Estas actividades requerían mantener una plantilla de empleados hasta cierto punto grande. Las ventas de los departamentos de productos tradicionales, sin embargo, se redujeron más de la mitad y en su lugar la empresa empezó a experimentar con la instalación de "cibercentros" en los que los turistas tienen la oportunidad de alquilar computadoras por precios razonables y enviar mensajes electrónicos a sus hogares, o sencillamente tienen la opción de navegar en Internet durante varias horas.

La empresa comenzó a reducir drásticamente el personal de venta de tarjetas y recuerdos de bajo precio, y en su lugar empezó a dedicar más espacio, recursos y personal a sus nuevos cibercentros. Muchos empleados tradicionales habían logrado escalar posiciones a lo largo de años de dura labor, pero ahora resultaba claro que las ventas tradicionales no ofrecían grandes posibilidades para la inmensa mayoría de ellos, en tanto las nuevas posiciones en los cibercentros ofrecían atractivas oportunidades. No obstante, estos nuevos puestos requieren que el empleado sea capaz de asesorar a los clientes en diversos aspectos técnicos y que pueda comprender el idioma que hablan.

Las técnicas y políticas tradicionales de *Coquín* se han puesto completamente a tono con el nuevo siglo y se explicó con toda claridad a los empleados de cierta antigüedad que las oportunidades se enfocan solo a las nuevas actividades, que constituyen el aspecto más lucrativo de la empresa. Rosita Meléndez, empleada con 18 años en la empresa y gerente de ventas de la sucursal de Miami, que en su momento llegó a contar con más de 12 empleados, tuvo que decidir entre la opción de jubilarse o tomar un curso de iniciación a la red de Internet. Después de una madura reflexión, Rosita se inscribió al curso que se inicia el mes entrante, el cual tomará junto con varios de sus antiguos subordinados.

## ► Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. En esta sección se pasa revista de las tácticas que los empleados pueden utilizar para alcanzar sus objetivos profesionales y después se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar en este campo.

## Desarrollo de la carrera individual

Responsabilidad personal

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
- Experiencias internacionales

**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 casi imposible, aunque se empleen en forma adecuada las otras técnicas de desarrollo profesional.

**Relación más estrecha con quienes tomas las decisiones.** Muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., sus posibilidades de desarrollo aumentan. Aunque pueda parecer que el hecho no sea justo, la verdad es que por regla general existe 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.

Centroamérica



La cadena de restaurantes *Tips*, que cubre todo el istmo centroamericano, contrató a un grupo de 12 profesionales para entrenarlos como subgerentes de sus distintos establecimientos en un proceso que duraría dos meses y que sería conducido por René Schwartz, fundador y dueño de la cadena. Alonso Guzmán, miembro del grupo de entrenamiento, advirtió la predilección de Schwartz por los métodos gráficos de exposición y le ofreció preparar varias diapositivas para que las utilizara 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.

**Lealtad a la organización.** Muchas personas anteponen sus intereses personales a los de la organización a la que pertenecen. Por lo general, los universitarios recién graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa porque es común que el alto nivel de sus expectativas conduzca a choques con sus superiores. Así-

que el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo es muy apreciado, la mayoría de quienes consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Una gran proporción de quienes logran el triunfo suele afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor.

El mundo occidental desarrolló una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización para la que 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 en la cual presta sus servicios. Por su parte, los ejecutivos de las grandes organizaciones cada vez más consideran sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. El sentimiento general es que la empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados; por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de las organizaciones empresariales ha subido mucho.

En las empresas orientales el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad. En tanto las empresas se esfuerzan por lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado medio rara vez cambia de una empresa a otra. La tasa de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas es muy inferior a la que se experimenta en Occidente. Hasta hace algunos años estas diferencias sólo provocaban una sonrisa escéptica en muchos expertos occidentales. Pese a las ocasionales crisis financieras que los han afectado, la expansión económica de Japón, Tailandia, Taiwán, Corea y varios países más ha hecho desaparecer las sonrisas irónicas y ha conducido a serios estudios de la situación.

**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 de nivel gerencial alto y los profesionistas en particular— cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de manera adecuada, para el empleado el proceso 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, si se considera el asunto desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, señalemos que la organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que las estadísticas muestran que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

**Patrocinadores y mentores.** Frecuentemente los empleados jóvenes recurren a la experiencia y al consejo de personas de mayor edad, pese a que estos últimos no siempre tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales, de esa manera el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte en orientaciones y sugerencias importantes.

**Subordinados clave.** 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 habilida-

des administrativas se combinan con gran dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de relación suele incluir también al subordinado que se ha convertido en "brazo derecho" porque puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior. Por otra parte, los procedimientos suelen hacerse muy expeditos y se observa una tendencia general a mejorar el desempeño. No todo es color de rosa, sin embargo. Las asociaciones personales de este tipo a menudo corresponden 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 con la misma fuerza.

Costa Rica



En la ciudad de San José, capital de Costa Rica, el arquitecto Román Falls Borda cuenta entre sus negocios un establecimiento de venta y reparación de implementos para dentistas y ortodontistas. Como carece de los conocimientos técnicos especializados en el área, el arquitecto Falls Borda contrató a un grupo de dos técnicos sudamericanos para que los asesoren en determinadas áreas especializadas y reparen ciertos equipos.

Durante los primeros seis meses, "el equipo favorito", como lo llamaron con cierta ironía los demás empleados de la compañía, funcionó de manera adecuada. El arquitecto Falls Borda se mostró muy satisfecho con los resultados y empezó a expandir las responsabilidades de los dos inmigrantes. Sin embargo, a lo largo del tiempo se presentaron varias quejas. El equipo de vendedores comentó que los técnicos no compartían sus conocimientos ni colaboraban en sus esfuerzos de promoción. Los mecánicos de apoyo anunciaron francamente que buscarían otro empleo si no recibían instrucción gradual respecto a las técnicas de los recién llegados. El jefe de contabilidad aprovechó la oportunidad para comentar que los adelantos de salario que se le habían concedido a uno de ellos violaba la política actual de la compañía. El arquitecto Falls Borda comprendió que su actitud había creado cierta animosidad en contra de los recién llegados y modificó su política de protección y estímulo especial en favor de una posición más igualitaria.

**Oportunidades de progreso.** Cuando los trabajadores 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.

**Experiencia internacional.** Dentro de la lógica corporativa moderna, estar dispuesto a aceptar ofertas de desarrollo profesional en las operaciones de la organización en otro país con frecuencia constituye un factor que incide favorablemente en la carrera de un individuo, porque en la mayoría de los casos las operaciones internacionales a que se envía a los empleados se encuentran en una etapa de vigoroso crecimiento o consolidación, por lo cual conllevan considerables oportu-

La experiencia a nivel internacional se está convirtiendo en un recurso profesional de importancia vital para las personas que aspiran a ocupar posiciones de responsabilidad en las corporaciones modernas. En todo el mundo de habla hispana un número de compañías en incesante crecimiento realiza operaciones en el área internacional y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o más países extranjeros a menudo constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

Existe una serie de consideraciones importantes para facilitar el acceso a la palestra internacional. Uno de los aspectos de mayor relevancia es la exposición a otras culturas.

Al contrario de lo que ocurre en muchos países europeos, donde muchas personas hablan más de dos idiomas y han vivido en países de culturas distintas de la propia, son muchos los latinoamericanos que tienen escaso contacto con las culturas de otras zonas del mundo. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Aunque ya existe un número considerable de jóvenes de habla hispana que están hasta cierto punto bien informados sobre lo que concierne al mundo de habla inglesa, hay todavía grandes vacíos en la formación internacional por lo que toca a otras áreas, incluyendo en forma notable todo lo referente a las nuevas economías asiáticas y en menor grado lo concerniente a Europa.

Las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional. El porcentaje de las personas que hablan y leen el idioma inglés ascendió en forma considerable en los últimos años, pero el de las personas que emplean un tercer idioma aún es muy bajo, pese a que la compensación potencial es extraordinariamente alta para las personas que hablan idiomas como el japonés, el alemán o el coreano.

Junto con el idioma y la información relevante de aspectos legales, la capacidad de convivir y comprender a las personas de otras culturas es una de las características más preciadas en el campo internacional. Con frecuencia, puestos a escoger entre personas de extraordinarias calificaciones académicas que son monoculturales y monolingües, y personas que no tienen una formación académica tan sólida pero que son multiculturales y multilingües, las corporaciones internacionales optan por estos últimos.

Perú



Samuel Rendón Chou es hijo de un peruano y una dama de nacionalidad china pero que lleva ya muchos años en el país sudamericano. Durante su niñez, Samuel aprendió el idioma de su madre y al cumplir 15 años pasó seis meses en la ciudad de Shanghai, donde reside su familia materna. Además de perfeccionar sus conocimientos del chino escrito, Samuel estableció sólidas relaciones en la comunidad.

Cuando se graduó, Samuel ingresó a la empresa *Fertilizantes del Pacífico*, que en aquella época no tenía ningún vínculo con el exterior. Dos años más tarde, cuando la gerencia de su empresa hizo una serie de contactos de intercambio con varias compañías de Taiwán y China continental, Samuel fue una especie de "candidato automático" para el puesto de oficial de enlace con las autoridades y las compañías orientales. La razón fundamental: tanto el idioma español como —hasta cierto punto— el inglés no permitían establecer contacto con el común de las nuevas relaciones de la empresa.

## El apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo a la carrera profesional

El desarrollo profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen y los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que le presenta la organización a cada uno de sus integrantes.

Los departamentos de personal pueden hacer mucho más que limitarse a presentar información de las oportunidades. Los programas de capacitación y desarrollo que se estudiaron 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 proporcionar la cúpula administrativa.

**Apoyo de la cúpula.** A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos que realice el departamento de personal surtirán escasos efectos. Sin el apoyo de la capa administrativa superior, es probable que los ejecutivos de nivel medio se interesen menos por el desarrollo de sus subordinados.

La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades; de hecho, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados. Cuando la gerencia general muestra interés por el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan a aplicarla también.

En el pasado reciente eran muchos los ejecutivos estadounidenses y europeos que se negaban a reconocer los méritos de otras personas de su nivel o de niveles inferiores. Sin embargo, esa actitud resulta diametralmente opuesta en la cultura corporativa de otras zonas del mundo, incluido Japón. En este país oriental de tan rápido avance es común considerar que el desarrollo del personal conforma uno de los aspectos esenciales en el desempeño de un ejecutivo. No obstante, pocas razones tendrá un ejecutivo para impulsar a su personal si la empresa no establece un índice objetivo de logros en este sentido y no se alienta de manera práctica el desarrollo integral de todo el equipo humano.

El departamento de personal de la compañía hondureña *Seguros La Central* descubrió en forma accidental 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 señor Adolfo Herrera, corredor de seguros. Al margen de sus modestos éxitos como vendedor, el señor Herrera se distinguía por su empleo efectivo de técnicas para conservar a su clientela, virtud que consiguió transmitir a las personas bajo su dirección.

Si se considera en conjunto, la posibilidad de mantener a los clientes como grupo activo en continuo crecimiento resultó más importante que la de obtener nuevos clientes de efímera duración. El señor Herrera conservó su clientela merced a sus vistas periódicas y al excelente servicio profesional; obviamente, las personas bajo su guía aprendieron la lección.

Metas de departamento de personal

Metas



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 al cliente.

**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 realizar los esfuerzos adicionales necesarios tendientes a aprender determinada materia nueva o a 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.

El estímulo que significa para un empleado ser 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 genere en varios aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir retroinformación al respecto que les 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, tal vez el más importante de cuantos recibe un empleado. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño es un elemento vital para el éxito profesional. En el pasado el desempeño era evaluado de acuerdo con normas altamente subjetivas; un juicio como: "Tomás es buen empleado, pero podría mejorar un poco", era frecuente. Ahora, la inmensa mayoría de los administradores de personal coincide en que resulta indispensable contar con técnicas precisas y objetivas para medir el desempeño. Tal es el tema del capítulo siguiente.

## ► Resumen

La planeación y desarrollo de la carrera profesional son conceptos relativamente nuevos en muchos departamentos de recursos humanos. En los años recientes los departamentos de personal han comenzado a reconocer la necesidad de realizar esfuerzos más proactivos en relación con las carreras profesionales. Como resultado de esta inquietud, algunos departamentos de recursos humanos proporcionan educación, información y asesoría a su personal. Sin embargo, la responsabilidad última de la planeación y el desarrollo profesional recae en cada empleado de manera particular.

## ► Revisión de términos

Asesoría profesional	Familias de puestos
Carrera	Progresión profesional
Carrera profesional	Subordinados clave
Desarrollo 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? ¿Qué desventajas hay en la participación del departamento de personal en la carrera profesional?
2. ¿Qué información proporcionaría usted, en calidad de director de personal de una corporación de nivel medio, a un empleado que se queja por no haber recibido una promoción?
3. Un empleado de grado 6 se presenta a su oficina afirmando que está listo para llevar a cabo las acciones que le permitirán ascender a la categoría siguiente. ¿Qué acciones tomaría usted? ¿Cómo se prepararía para este tipo de peticiones?
4. Su compañía decidió ofrecer la codiciada plaza de gerente al licenciado Álvarez, candidato seleccionado en reñida competencia por el puesto. El personal de la compañía muestra cierto grado de desconcierto al respecto e incluso llegó a cuestionar la decisión. ¿Qué convendría hacer en ese caso?
  - a) Justificar el ascenso, publicando un *currículum vitae* completo del licenciado Álvarez.
  - b) Justificar el ascenso dando a conocer los logros profesionales del licenciado Álvarez.
  - c) Enviar un memorándum a todo el personal que recuerde a todos los empleados que la función de promover es potestad exclusiva de la empresa.
  - d) Evitar los comentarios y esperar que con el silencio se olvide poco a poco el incidente.
  - e) Otra acción, o bien, una que incluya algunas de las anteriores.

## ► Caso de estudio 10-1

### Apoyo de la cúpula: retroalimentación

Como cabeza del departamento de personal de una secretaría o ministerio gubernamental, el licenciado Maldonado ha mantenido la política individual de suministrar retroalimentación abundante en todos los niveles.

Por ejemplo, cuando el secretario o ministro solicitó un equipo de 400 personas que deberían trabajar en una zona montañosa, hace dos años, el licenciado Maldonado proporcionó amplia información acerca de qué características se consideraban deseables para cubrir las vacantes, que se manejaron como promociones en todos los casos, y después 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 a cabo todo el proceso.

Infortunadamente, el presupuesto de la secretaría se ha visto reducido de modo considerable y el licenciado Maldonado debe proceder al despido de 50 ejecutivos de nivel medio. Después de una reflexión madura, concluyó 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 elaboró una escala de medición del desempeño y al cabo de seis meses debería proceder a separar a las personas de más baja puntuación. Sin embargo, hay varios puntos concretos que aún preocupan a Maldonado:

1. No es clara la forma en que ese tipo de retroalimentación afectaría 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 10-2

### Proyección de la carrera profesional en el servicio diplomático

En el curso de los últimos años, un país sudamericano de 30 millones de habitantes, mejoró de modo notable sus vínculos con los gobiernos de otras naciones e ingresó a 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. No obstante, la situación cambió por entero gracias a la iniciativa del presidente de la república y del ministro de Relaciones Exteriores. Entre ambos auspiciaron un ambicioso proyecto con el propósito de formar un nuevo equipo diplomático para el país y enviaron 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 desempeñen cargos de primera importancia, como los de ~~asesor~~ general y —para quienes logren llegar a la cumbre— embajadores de su país.

## Ministerio de Relaciones Exteriores

REPÚBLICA DE LOS ANDES

1. Ministro	17. Inteligencia y policía
2. Embajador	18. Visas e inmigración
3. Embajador	19. Visas e inmigración
4. Embajador	20. Inmigración
5. Secretario	21. Inmigración
6. Secretario	22. Exposiciones y ferias
7. Subembajador	23. Humanidades
8. Subembajador	24. Servicio médico
9. Subembajador	25. Servicio local
10. Cónsul general	26. Coordinador
11. Cónsul general	27. Ciencia y tecnología
12. Oficial de enlace	28. Intercambio de estudiantes
13. Oficial de enlace	29. Estudios especializados
14. Secretario	30. Intendencia
15. Asuntos culturales	31. Comunicaciones
16. Asuntos económicos	32. Archivos

La estructura del servicio del cuerpo diplomático se ilustra en la figura mostrada arriba. ¿Qué sugerencias haría usted para planear la carrera profesional de esta nueva generación de diplomáticos? ¿Qué nivel recomendaría que se utilizara como inicial? ¿Qué lapsos sería recomendable observar entre las distintas promociones? Prepare un memorándum completo para el Ministerio de Relaciones Exteriores de esta república andina.

### ► Referencias

- Amiel T. Sharon, "Skills Bank Tracks Talent, Not Training", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 44-49.
- Amy Saltzman, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, p. 61.
- Benson Rosen y Thomas H. Jerdee, "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 59-70.
- Bernadette Steele, Jerold R. Bratkovich y Thomas Rollins, "Implementing Strategic Redirection through the Career Management System", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 241-263.
- Bernice R. Sandler, "Women as Mentors: Myths and Commandments", en *The Chronicle of Higher Education*, 10 de marzo de 1993, p. B3; Jaclyn Fierman, "Why Women Still Don't Hit the Top", en *Fortune*, 30 de julio de 1990, pp. 40-62.
- Charles R. Stoner y Richard I. Hartman, "Family Responsibilities and Career Progress: The God, the Bad and the Ugly", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 7-14; Douglas T. Hall y Judith Richter, "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 213-223.

- Claudia H. Deutsch, "Getting the Brightest to Go Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.
- David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 66.
- Edward G. Verlander, "Incorporating Career Counseling into Management Development", en *Journal of Management Development*, vol. 5, núm. 3, 1986, pp. 36-45; Peter C. Cairo, "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1983, pp. 1-18.
- Ellryn Mirides y Andre Cote, "Women in Management: Strategies for Removing the Barriers", en *Personnel Administrator*, abril de 1980, pp. 25-28, 48.
- Eugene E. Jennings, *The Mobile Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1976.
- "HRM Update", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, p. 26.
- "Is Career Development the Answer?", en *Training and Development Journal*, marzo de 1981, pp. 81-82.
- Jack Keller y Chris Piotrowski, "Career Development Programs in Fortune 500 Firms", en *Psychological Reports*, vol. 61, 1987, pp. 920-922.
- Jaelyn Fierman, "Beating the Middle Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62.
- James A. Wilson y Nancy S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", en *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, 1990, pp. 88-94.
- Jerry W. Gilley, "Career Development as a Partnership", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 62-68.
- John F. Veiga, "Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1981, pp. 566-578.
- Joseph A. Raelin, "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, 1984, pp. 413-427; William L. Mihal, Patricia A. Sorce y Thomas E. Conte, "A Process Model of Individual Career Decision Making", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 1, 1984, pp. 95-103.
- Joseph Weber, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, 10 de diciembre de 1990, pp. 192-200.
- Justin Martin, "Employees Are Fighting Back", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, p. 12. Véase también Eugene E. Jennings, "How to Develop Your Management Talent Internally", en *Personnel Administrator*, julio de 1981, pp. 20-23; Teresa Carson y John A. Byrne, "Fast-Track Kids", en *Business Week*, 10 de noviembre de 1986, pp. 90-92.
- Karl A. Hickerson y Richard C. Anderson, "Career Development: Whose Responsibility?", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 46.
- Kathleen Cannings y Claude Montmarquette, "Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1991, pp. 212-228.
- Lee Smith, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-51.
- Lewis Newman, "Career Management: Start with Goals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 91-92. Véase también William J. Kuchta, "Options in Career Paths", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28, 31-32.
- Lorena D. Foxman y Walter L. Polsky, "Aid in Employee Career Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 22, 24.

- Lorraine M. Carulli, Cheryl L. Noroian y Cindy Levine, "Employee-Driven Career Development", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, pp. 67-68, 70.
- Martin G. Friedman, "Ten Steps to Objective Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 66-72.
- Milan Moravec, "A Cost-Effective Career Planning Program Requires a Strategy", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 28.
- Paul L. Blocklyn, "Employee Retraining Programs", en *Personnel*, noviembre de 1988, pp. 64-66.
- Phil Farish, "Why People Leave", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, p. 18.
- Richard K. Broszeit, "If I Had My Druthers...", en *Personnel Journal*, octubre de 1986, pp. 84-90.
- Rita Bennet, "Solving the Dual International Career Dilema", en *HR News*, enero de 1993, p. C5. Véase también Helen Benjamin, "Expatriate Banking: The Forgotten Detail", en *HR News*, enero de 1993, pp. C2, C4; John P. Senko, "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.
- Robert G. Wright y William B. Werther, Jr., "Mentors at Work", en *Journal of Management Development*, vol. 10, núm. 3, 1991, pp. 25-32. Véase también Terri A. Scandura, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, pp. 169-174; Kathy E. Kram y Lynn A. Isabella, "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", en *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 1, 1985, pp. 110-132.
- Robert S. Greenberger, "Women's Groups Spring Up in a Variety of Occupations to Aid Members", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 11 de enero de 1983, p. 1.
- Ronald E. Gerevas, "Keeping Good Managers Happy on a Slower Track", en *Business Month*, mayo de 1989, p. 79.
- Stratford Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, pp. 50-56.
- Thomas A. Stewart, "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.
- Vivian Brownstein, "The Job Engine Begins to Rev", en *Fortune*, 15 de noviembre de 1993, p. 25.
- Walter Kiechel III, "A Manager's Career in the New Economy", en *Fortune*, 4 de abril de 1994, p. 68.
- Walter L. Polsky y Loretta D. Foxman, "Career Counselors", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 35-38.
- William B. Werther, Jr., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66. Véase también Ellen F. Jacofsky y Lawrence H. Peters, "The Hypothesized Effects of Ability in the Turnover Process", en *Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 46-49.
- William F. Rothenbach, "Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1982, pp. 43-46, 51.
- William M. Bulkeley, "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 25.

# 11

## Evaluación del desempeño

*La evaluación del desempeño aún es un factor irritante para un porcentaje considerable del personal de muchas organizaciones modernas.*

WILLIAM M. FOX, "Improving Performance Appraisal Systems", en *National Productivity Review*, invierno de 1987, p. 20.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **Identificar** los elementos que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño.
2. **Definir** la utilidad de la evaluación del desempeño.
3. **Identificar** posibles fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones.
4. **Enumerar** los métodos de evaluación del desempeño que más se utilizan.
5. **Explicar** la manera en que la evaluación del desempeño se relaciona con el resto de las actividades de administración de los recursos humanos.

La *evaluación del desempeño* es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Funciones y retroalimentación

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta 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, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Desde el punto de vista de un supervisor o un gerente, una evaluación formal del desempeño a menudo parece una interrupción innecesaria. Después de todo, saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados, entonces ¿por qué emplear tiempo en llenar costosos registros?



Colombia

Acostumbrado a concentrarse en lo que describe como "aspectos prácticos" de su tarea, Abraham Malinowsky, gerente general de *ProEmpresas*, productora de hojalata para usos industriales que cuenta con 790 empleados y se halla instalada en las afueras de Bogotá, Colombia, solía ufanarse de los sistemas de su institución. En lo referente a evaluación del desempeño, por ejemplo, acostumbraba reunirse con sus gerentes de departamento y sus supervisores, y dos veces al año se revisaba la labor de cada empleado. La decisión de aumentar el sueldo o promover al individuo dependía de esa reunión. Malinowsky repetía 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 por ciento, '75' '50' o '25 por ciento'. Si ustedes no estiman que un empleado merezca un aumento, entenderé que no se desempeña bien. En una reunión corta habremos terminado y ustedes se concentrarán en sus áreas respectivas sin perder más tiempo en este aspecto."

La política de promociones era igualmente expedita. Se presentaba una vacante y Malinowsky llamaba al gerente afectado. En cinco minutos se decidía si alguien era promovible o si, por el contrario, se procedía a buscar un candidato idóneo por medio del mercado externo de trabajo. Con base en 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 por ciento anual a 16 por ciento. Se redujo la productividad y se esparcieron rumores de que la tasa de rotación era alentada por la gerencia general. En todos los niveles de la organización había gran escepticismo respecto a la objetividad de las pro-

mociones y la política de aumentos. Entre tanto, Malinowsky recibió una oferta de compra de la compañía por parte de un consorcio de Medellín. Cuando una delegación de los compradores potenciales analizó a fondo la oferta y la situación interna de la organización, recomendó reducir el precio de compra causa de la situación potencialmente explosiva de la empresa.

Gracias a una situación de inercia notable, en el caso de la organización que se ilustró en el 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 potencial y grado de desarrollo del personal (capítulo 9) y la información acerca de la planeación de la carrera profesional (capítulo 10).

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la figura 11-1. Además de utilizar esta información para mejorar el desempeño, muchas compañías la emplean para determinar las com-

Figura 11-1

### Ventajas de la evaluación del desempeño

- *Mejora el desempeño.* Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- *Políticas de compensación.* Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base 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. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- *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 que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- *Errores en el diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede señalar 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 salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

pensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o deficientes 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.

Como se desprende de otros procedimientos, por ejemplo los exámenes de selección (capítulo 6), una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

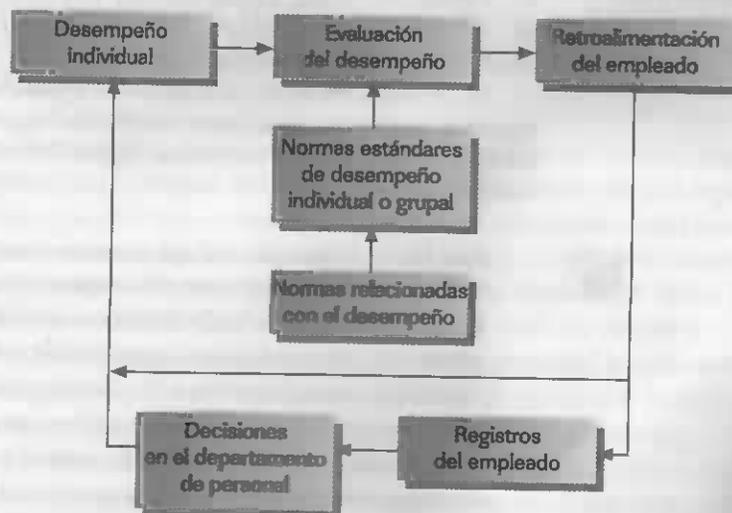
## ► Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 11-2 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de 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, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener

Figura 11-2

### Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño



resultados utilizables. Pese a que el departamento de personal es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.

A pesar de que es factible que sean otras personas quienes determinen la puntuación, el supervisor inmediato suele encontrarse mejor ubicado para efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de los recursos humanos.

## ► Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican 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 tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de "igual compensación por igual labor" que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla española.

En determinados países de alto nivel de industrialización, como Japón, se llegó incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En ese sistema, por ejemplo, un operario de un montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y consistentes para toda la industria, con independencia de la corporación para la cual trabaja.

En general, en el mundo de habla española no existe una sistematización tan rigurosa, pero cuando ocurren conflictos legales, las autoridades del caso con frecuencia se basan en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.



Ana María Echandía trabajó durante cinco años para la empresa *Cerámicas Industriales*, compañía de 18 empleados y 22 trabajadores establecida en la ciudad de Guatemala. Su función consistía en operar un horno de altas temperaturas, necesarias para la producción de cerámicas. Al cabo de estos años Ana María experimentó un conflicto agudo con su empleador y decidió llevar el asunto ante los tribunales competentes, quejándose de haber recibido una compensación muy inferior a la normal sólo por ser mujer.

La empresa negó haber procedido de manera incorrecta, pero como es de pequeñas dimensiones, sus abogados alegaron que no era posible com-

parar el ingreso de Ana María con los que obtiene el personal con funciones similares en la empresa *ProCeram*, que emplea a más de 340 personas. Pese a los argumentos de *Cerámicas Industriales*, las autoridades competentes llevaron a cabo una comparación entre ambas empresas. Del análisis efectuado se desprende que los empleados varones de ambas organizaciones recibían un nivel comparable de compensación, pero la de Ana María se mantuvo en un nivel consistentemente inferior al promedio masculino. El tribunal determinó que Ana María recibiera un pago sustancial a título de reparación.

Por su parte, *Cerámicas Industriales* procedió a la elaboración de un sistema de estandarización de sus puestos que evite la repetición de casos similares en el futuro.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista de los elementos comunes a todos ellos. Entre estos elementos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la percepción de elementos subjetivos en el calificador.

### Parámetros de desempeño

La evaluación del desempeño requiere *parámetros de desempeño*, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Como se explicó en el capítulo 4, el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Los restaurantes de alimentos rápidos ubicados en zonas comerciales de Montevideo, Uruguay, obtienen más de 70 por ciento de sus ingresos de las ventas que efectúan al mediodía, cuando las oficinistas de las inmediaciones hacen una pausa en la labor diaria para comer. La compañía *MacBurger* tiene seis grandes restaurantes en el centro de la ciudad. En fecha reciente se presentaron diferencias considerables en el nivel de ventas que logra cada encargado de servir al público y la compañía procedió a establecer estándares de desempeño tanto para sus operarios de servicio al público como para el personal de apoyo (cocina, limpieza, transporte, etcétera).

Los estudios de tiempos y movimientos llevados a cabo por un ingeniero industrial permitieron determinar parámetros objetivos que posibilitan una medición confiable de la labor del personal.

Parámetros

Uruguay



## Medición 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 hacemos entre *parámetro* 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 del operario es la aplicación de los remaches, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etcétera.

En el ejemplo anterior, los parámetros de la labor del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.



Venezuela

Un supervisor de *Nítido*, compañía productora de bolígrafos de San Cristóbal, Venezuela, tiene a su cargo un grupo de 12 telefonistas, de las cuales 10 reciben llamadas de clientes solicitando precios, condiciones, características del producto, etcétera, 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 y precios de los productos de la empresa.
- El enlace correcto con el vendedor de la zona donde se origina la llamada.
- Uso de cortesía y amabilidad.

A continuación, el evaluador calificó cada aspecto tras analizar muestras de las conversaciones de cada telefonista con el público. Estableció una escala de 1 (muy bajo) a 10 (óptimo) y obtuvo el resultado que se muestra a continuación.

1. Dora Ramírez
2. Elisa Reyes
3. Yolanda Gil
4. Patricia Aguilar
5. Eugenia Sierra
6. Carolina Benavides
7. Esther Sánchez
8. Ángela Orozco
9. María Antonia Cifuentes

10. Teresa García
11. Información adecuada sobre tarifas
12. Enlace correcto con el vendedor de zona
13. Cortesía y amabilidad con el cliente

9	7	4	5	4	4	5	6	10	8
10	8	1	7	7	9	8	6	10	9
10	7	4	5	9	8	6	8	10	7

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa se da 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, basa 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.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan *situaciones hipotéticas*. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a error.

#### Evaluación



Con objeto 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 las 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.

#### Mediciones objetivas

Las *mediciones objetivas del desempeño* son las que otras personas pueden verificar. 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, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

#### Mediciones subjetivas

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

dades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que resulta simpático para los oyentes de radio.

En la figura 11-3 se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, muestra de que estas últimas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por ello, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

## ► Desafíos de la evaluación del desempeño

### Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia” o “el buen ojo” del evaluador.

### Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

**Elementos subjetivos.** Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Figura 11-3

### Mediciones del desempeño y sus grados relativos de precisión

TIPO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

Subjetividad



Como gran aficionado al fútbol, el ingeniero Juan Ramón Alcocer se impresionó profundamente cuando el sábado pasado, a 30 segundos de concluir el segundo tiempo de un partido, el operario Ramón Zaragoza tomó el balón, pasó la defensa y con un vigoroso cañonazo logró el gol de la victoria para *Águilas de Fuego*, el equipo de la empresa. El ingeniero inició la sesión de evaluación bromeando sobre la posibilidad de obtener un autógrafo de Ramón, quien pese a la buena voluntad de su jefe ha logrado resultados inferiores al promedio en la línea de montaje donde se desempeña.

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede distorsionarse gravemente. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir el prejuicio de que "los judíos son buenos financieros" (prejuicio favorable) o que "los judíos son todos embaucadores" (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

Sudamérica



Las autoridades de la República de los Andes efectuaron una cuantiosa inversión en el sistema educativo del país con el objetivo de proporcionar becas universitarias a los estudiantes que se distinguen en el bachillerato. El licenciado Balbuena, director del proyecto, detectó que existe una frecuente tendencia dentro del sistema a preferir al segmento de los estudiantes de origen europeo, que "hablan bien" y "se comportan como gente distinguida". Incluso cuando sus calificaciones académicas son notables, los jóvenes procedentes de las capas indígenas de la población se ven excluidos de las oportunidades.

En una sesión de trabajo, el licenciado Balbuena recalcó a los administradores la filosofía básica de todo el programa: "Recuerden que ustedes solo podrán otorgar becas con base en el desempeño del estudiante durante el bachillerato. Las otras consideraciones que tomen en cuenta ahora están totalmente fuera de lugar."

**Error por tendencia al promedio.** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan 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.

**Permisividad e inflexibilidad.** Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su labor juzgando que "dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial". En otros casos el evaluador puede también juzgar, aun antes de empezar a efectuar su tarea, que

“percibo que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentará mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

**Elementos culturales.** Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.



Nicaragua

El clima conservador y tradicionalista de ciudades como Paipa, en Boyacá, Colombia, tiende a favorecer una actitud relativamente sosegada y formal. La joven Genoveva Bauzá, contadora originaria de Paipa y educada en esa ciudad, se trasladó a Managua, Nicaragua, donde supervisa a un grupo de trabajadores considerablemente comunicativos y bastante dados a intervalos de risa y buen humor. Su primer impulso fue juzgar que sus nuevos subordinados tomaban su labor con poca seriedad, pero los excelentes resultados del equipo nica pronto la disuadieron de su opinión. Genoveva comprende que existe una relativa diferencia cultural en el comportamiento dentro de la oficina.

El caso de Genoveva no es aislado. Todo ser humano pertenece a un grupo cultural específico. En la mayor parte de los casos el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etcétera, de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son “atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de “etnocentrismo” y se puede definir como la tendencia a creer que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

En nuestro mundo los valores sociales varían de una a otra región incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, en América Latina las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas adoptan valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores se modifican con mayor rapidez.



Perú

Raimundo Escallón es el gerente del departamento de créditos del Banco Hipotecario del Perú. Tiene dos supervisores a su cargo, ambos de la misma edad. Luis Alfredo, hombre proveniente de la sierra y de pocas palabras, se dirige a su superior en términos de mucha deferencia llamándolo siempre “don Raimundo” y guardando una cuidadosa distancia social. Marco Antonio, en cambio, procede de la costa y lo llama “Rai”; empezó a tutearlo desde

el primer día y, aunque observa cuidadosamente el reglamento de trabajo, nunca ha seguido las mismas reglas de conducta de Luis Alfredo. Sin ser irrespetuoso, es mucho menos convencional que aquél.

Aunque el señor Escallón disfruta mucho del carácter jovial y alegre de Marco Antonio, en el fondo prefiere la naturaleza reservada de Luis Alfredo y se inclina por favorecerlo en su elección de un sucesor. Llegado el momento de tomar una decisión, sin embargo, advierte que un alto grado de etnocentrismo influye en su juicio: al igual que él, Luis Alfredo proviene de una población pequeña del interior montañoso del país. Marco Antonio nació y se educó en El Callao, puerto del Pacífico. Actuando con absoluta honestidad, el señor Escallón decidió descartar los elementos culturales en su decisión y se basó tan sólo en el desempeño mensurable de sus dos subordinados.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las acciones más recientes del empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y en el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

*Comunicación y Confianza* es una institución que vende cursos de relaciones públicas en Mérida, Yucatán, México. Con frecuencia la empresa envía conferencistas capacitadores a varias empresas del sureste mexicano. Ricardo Balbuena, conferencista profesional 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 todo 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 termina con la mitad de los asistentes?" El evaluador se vio obligado a revisar su aseveración.

Cuando es necesario utilizar métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, la retroalimentación y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: primero, explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión; segundo, exponer la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y tercero, permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de evaluar al personal a su cargo. Un profesional de recursos humanos que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar adecuadamente la técnica de evaluación también ayuda a reducir las posibilidades de distorsión. Para efectos de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las que están basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

## ► Métodos de evaluación con base en el pasado

Pros y contras de los métodos de evaluación

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados *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 que se basan 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 dirigen sus esfuerzos 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 forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

### Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de *escalas de puntuación*, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La figura 11-4 ilustra un uso de este método. Como indica la figura, la evaluación se basa sólo 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 con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 por ciento del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90 por ciento, y así sucesivamente.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño, 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.

Figura 11-4

**Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño**

**Instrucciones para el evaluador:** Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Marcelino Díaz Departamento Policromado

Nombre del evaluador Porfirio Hernández Fecha 20 de febrero de 2000

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
••	•	•	•	•	•
••	•	•	•	•	•
••	•	•	•	•	•
20. Calidad del trabajo					
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____	+	_____	+	_____
			+	_____	+
				_____	+
					_____ = _____
					<b>Puntuación total</b>

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos. Por ejemplo, el aspecto "creatividad" resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto "mantenimiento del equipo a su cargo" guarda remota relación con las funciones de un creativo de una agencia de publicidad. 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 evaluación del desempeño llamado *lista de verificación* requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna calificaciones 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 11-5 muestra una sección de una lista de verificación con valores. El valor concedido a cada

Lista de verificación con valores

Figura 11-5

**Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño**

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Valores		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	

aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado), la 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 algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasiona-

les, 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 puede computarse 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 la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además de que resulta 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 relacionadas de manera específica con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que es peor aún, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Esto es, 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 a causa de sus limitadas posibilidades de suministrar retroalimentación.

### Método de registro de acontecimientos notables

El método de *registro de acontecimientos notables* demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria (o modernamente, un archivo en su computadora personal). El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado.

Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado realizó en el pasado acciones notables, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que sólo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir con exactitud qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no, puede ser un punto delicado en este método de evaluación.

La figura 11-6 ilustra varios de los acontecimientos notables consignados por un supervisor en el caso de un asistente de laboratorio. Los incidentes de ambos tipos —negativos o positivos— se registraron tan pronto ocurrieron o poco después. En el ejemplo aparecen clasificados en categorías como control de riesgos, prevención de accidentes y control de materiales.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero permiten que después decaiga el nivel de su registro hasta que, al percatarse de que se acerca la fecha de la evaluación, añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y el empleado puede concluir que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión subjetiva.

Incluso cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de

Retroalimentación específica

Figura 11-6

**Método de registro de acontecimientos notables**

**Instrucciones para el evaluador:** Registre los incidentes específicos de carácter descollante —positivos o negativos— que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

**Nombre del empleado** Guillermo Trujillo (Asistente de laboratorio)

**Nombre del evaluador** Q.F.B. Rosario Sandoval      **Periodo de evaluación** 1-I-2000 a 30-VI-2000

**Control de riesgos y prevención de accidentes**

- Feb. 16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
- Feb. 24: Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.
- Mar. 18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.
- Abril 23: Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga, dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.
- Junio 12: Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.

**Control de materias primas y material procesado**

- Feb. 24: Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
- Abril 6: Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
- Abr. 13: Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

**Escalas de calificación conductual**

Las *escalas de calificación conductual* utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Las instituciones modernas de enseñanza del inglés y otros idiomas tiende a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste en la adopción y el seguimiento de un método que comparte toda la institución.

Colombia



La Academia *Bridge Institute*, instalada en Envigado, en las inmediaciones de Medellín, Colombia, insiste mucho en el seguimiento de su propio sistema de enseñanza, que se basa en gran medida en recursos audiovisuales. En

este método, el maestro proyecta una secuencia corta de un video en el que aparece un breve diálogo en inglés y la repite para que sus estudiantes comprendan el significado. El maestro debe esforzarse por utilizar las nuevas estructuras y el nuevo vocabulario sin utilizar el español ni recurrir a exposiciones gramaticales de tipo tradicional.

El *Bridge Institute* adoptó la siguiente escala de calificación conductual para evaluar el desempeño de sus instructores:

*Desempeño sobresaliente*

6

El instructor exhibe cada secuencia varias veces, utiliza exactamente el léxico que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.

*Desempeño notable*

5

El instructor exhibe cada secuencia en orden, utiliza el léxico 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 léxico que sus estudiantes conocen y dirige preguntas a sus estudiantes.

*Desempeño con deficiencias ligeras*

3

El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea léxico desconocido y dirige preguntas a sus estudiantes.

*Desempeño con deficiencias notables*

2

El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea léxico desconocido y dirige escasas preguntas a sus estudiantes.

*Desempeño inaceptable*

1

El instructor no exhibe la secuencia en orden, habla en español, no usa el léxico que su clase conoce y evita dirigir preguntas a cada estudiante.

Una seria limitación del método, advertida por el evaluador del desempeño en el *Bridge*, radica en que dentro del sistema sólo se puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para que la técnica sea efectiva y de administración práctica. De manera similar a lo que ocurre con el método de las escalas de calificación conductual, por desgracia la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, lo que reduce la efectividad de este enfoque.

## Método de verificación del campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Con objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, 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 acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación 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 después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

La participación de un profesional calificado permite que la confiabilidad y la comparabilidad aumenten, pero es probable que el incremento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico para muchas compañías.

Una variante de gran importancia en este método se emplea en puestos en los que la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. En estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece como necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen tanto del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es considerablemente elevado.

Resulta evidente que la utilización de maniqués de alta tecnología 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. Cuando se cuenta con este recurso, puede pedirse a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que practique una cateterización complicada sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

## Enfoques de evaluación comparativa <sub>e</sub>

Los enfoques de *evaluación comparativa*, también llamados de *evaluación en grupos*, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las 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 establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Con frecuencia esos resultados comparativos no se revelan al trabajador porque 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 una competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Sin embargo, hay dos aspectos de esencial importancia 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, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. 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 puesto que la objetividad está garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

**Método de establecimiento de categorías.** El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

**Distribución forzosa.** En el método de *distribución forzosa* se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

En la figura 11-7 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus 10 subordinados. El parámetro que se utiliza en la figura es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etcétera. Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero este método elimina las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Figura 11-7

**Aplicación del método de distribución forzosa a un grupo de diez subordinados**

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL				
10% SUPERIOR	20%	40% INTERMEDIO	20%	10% INFERIOR
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

Figura 11-8

**Método de distribución de puntos**

**Instrucciones:** Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADO
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco
100	

El método de distribución forzada puede variar si se hace que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la figura 11-8. A este método se le conoce como *de distribución de puntos*. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

**Método de comparaciones pareadas.** En el *método de comparaciones pareadas* el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La figura 11-9 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 puede sumarse 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 por tanto es el mejor empleado. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

### ► Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado *semeja un poco el intento de conducir un país partiendo tan sólo de los libros de historia patria*: los textos revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los *métodos de evaluación con base en el desempeño futuro* se centran en el desempeño

Figura 11-9

**Método de comparaciones pareadas**

**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 considere que un empleado es superior a otro, el mayor recibirá un punto. A continuación pueden establecerse categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. De la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas
- Centros de evaluación

**Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo 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. Si las autoevaluaciones se emplean 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. 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 distribuyó a cada uno varias preguntas abiertas y les explicó en qué consistiría la reunión de evaluación. El empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para después pasar a enumerar sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona

na al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacer con el fin de eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

### Administración por objetivos

Técnica de administración por objetivos

En esencia, la técnica de la *administración por objetivos* consiste en que el supervisor y el empleado establezcan 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 estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. No obstante, a fin de poder efectuar estos ajustes, 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 a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. Cuando se lleva 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 pueda medirse en forma objetiva.

Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica. A veces los objetivos son excesivamente ambiciosos; otras, se quedan cortos. De ello resultan empleados que se consideran tratados con injusticia o, en ciertos casos de la práctica cotidiana, que se olviden o pospongan determinadas áreas. 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 en comparación con su calidad. Es probable que los objetivos se centren nada más 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 lleva a cabo el supervisor.

En la compañía *Línea Blanca*, productora de estufas, hornos y refrigeradores domésticos e industriales del área de Ciudad Juárez, se empleó el sistema de administración por objetivos durante cierto tiempo. En determinadas áreas de la empresa el sistema se utilizó con bastante éxito, pero en lo tocante a recursos humanos hubo una serie de dificultades considerables el año pasado. En el proceso de medir el desempeño de los gerentes de departamento, el antiguo gerente de Relaciones Industriales había estipulado objetivos como "Mejorar la armonía de los departamentos", que resultaron del todo subjetivos.

El licenciado Arturo Morazán, sustituto del antiguo gerente, tiene como una de sus prioridades diseñar un sistema que permita medir el desempeño de los gerentes de departamento de acuerdo con un enfoque por objetivos. Después de preparar cuidadosamente un sistema imparcial, se entrevistó

con los directores de las distintas divisiones de la compañía para cerciorarse de que no hay factores de distorsión que puedan restar validez a su documento actual.

El director de la división de producción comentó, entre otros puntos: "Modifique un poco lo referente a número de unidades producidas. Como usted sabe, el año pasado sufrimos interrupciones en el suministro de materias primas. Por otra parte, no veo nada sobre políticas de ahorro de materiales. Incluya el objetivo de ahorrar materiales, especialmente de los que ahora son difíciles de conseguir."

### Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar 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 versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada) o ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. Con base en estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Como este procedimiento es lento y costoso, suele reservarse para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

### Centros de evaluación

La utilización de *centros de evaluación* constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Representan una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de los antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los

diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere 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, cada vez es 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 de mucha utilidad para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones que se otorgan a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante, mismo que se suministra al sistema de información para la administración de personal con el fin de apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75 por ciento de los casos.

#### Médicos sin Fronteras



La organización internacional *Médicos sin Fronteras* se especializa en el envío de personal médico de emergencia a zonas afectadas por un fenómeno natural grave, como un terremoto o un incendio de grandes proporciones, o que hayan sufrido los efectos de un conflicto armado. En ocasiones, los equipos de *Médicos sin Fronteras* han practicado operaciones quirúrgicas en ciudades que estaban siendo sometidas a bombardeos aéreos.

Los equipos de expertos que envía *Médicos sin Fronteras* a las zonas afectadas están al mando de profesionales de talento excepcionalmente diversificado: pueden operar en condiciones de riesgo personal, se desenvuelven bien bajo presión, tienen la capacidad de negociar en situaciones de urgencia y han desarrollado un intenso sentido de equipo y lealtad hacia sus subordinados. Se espera que ellos sean también buenos administradores y que reduzcan al mínimo los costos de la operación para preservar los escasos recursos de la organización.

Una gama tan excepcional de cualidades convencieron a la junta directiva de la organización a autorizar el gasto considerable de preparar "escenarios de desastre" artificiales; los candidatos a ejercer el liderazgo de un equipo de *Médicos sin Fronteras* enfrentan un panorama de emergencia totalmente imprevisto y toman decisiones que a continuación son estudiadas con espíritu muy crítico por parte de veteranos del campo.

El joven médico Epifanio Patiño tiene la gran ventaja de haber cursado varios semestres de la carrera de administración de empresas. Se ha desempeñado muy bien como miembro de un equipo de *Médicos sin Fronteras*. En el centro de evaluación se le presenta un panorama complicado, pero afortunadamente ficticio: el volcán Nevado del Ruiz, en el departamento de Tolima, en Colombia, volvió a entrar en actividad y desoló la ciudad de Manizales.

El doctor Patiño procede a determinar desde cómo trasladará su equipo a la ciudad afectada hasta dónde instalará su centro de emergencia, a establecer contactos con el exterior y a efectuar llamadas (simuladas) para pedir ayuda de diversa índole a personas clave en capitales de todo el mundo. Por

último, debe negociar con una brigada médica del ejército que le exige que entregue sus materiales médicos a las autoridades locales para que ellos procedan a las medidas de emergencia. El doctor Patiño logra sortear victoriosamente la larga serie de obstáculos, de acuerdo con los juicios que emite un panel de cinco expertos que lo han visto en acción durante un lapso de seis horas.

A corto plazo, el sistema es costoso. A largo plazo, ahorra considerables recursos y, más importante aún, numerosas vidas humanas.

Para reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de "evaluaciones retornables". Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitudes de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

## ► Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. El enfoque específico que se selecciona 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. Pueden utilizarse otros métodos para la evaluación del desempeño pasado en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos para la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica que el departamento de personal elija, es necesario que el enfoque adoptado sea *utilizado* por los gerentes de línea. Excepto en lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores —que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces— por lo general no están familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan gran entusiasmo por aprender más al respecto, porque tal vez 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 tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

### Capacitación de los evaluadores

Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado ~~centro~~ para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan ~~conocimiento~~

tos acerca del sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión respecto a compensación o para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor. Esos manuales a menudo incluyen 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 explicar el 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 pueden realizarse evaluaciones entre los asistentes para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas practica dos evaluaciones formales de cada empleado por 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 viven en algunos países de América Latina, numerosas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año 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.

Soporte del departamento  
de personal

Brasil



La compañía brasileña *Jugos Tropicales* 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 la política de 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 tomar decisiones salariales, de ubicación y promoción, etcétera.

El licenciado Fonseca estableció un curso obligatorio de capacitación para evaluadores, que tiene duración de un día. Durante el curso se proporciona a cada gerente la oportunidad de revisar, comentar y comprender los objetivos del programa de evaluación. Las formas aprobadas se revisaron con detalle, incluyendo una explicación del uso de cada sección. Tras presentar un video en el que un supervisor ajeno a la organización evalúa un caso especialmente difícil y en el curso del cual 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 licenciado Fonseca se esmeró por iniciar la implantación del sistema en una atmósfera positiva y receptiva.

Cuando el periodo de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación 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

Proporcionar retroalimentación

Las *entrevistas de evaluación* son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a 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, que se utiliza más 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 y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño. El enfoque de *solución de problemas* identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas de la figura 11-10 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. Al hacer 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 que se forme una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación resultan completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos

Figura 11-10

### Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño

1. *Destaque* los aspectos positivos del desempeño.
2. *Especifique* a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. *Lleve a cabo* la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
4. *Efectúe* no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. *Sea* tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
6. *Centre* sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7. *Guarde* calma. No discuta con su evaluado.
8. *Identifique* y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
9. *Destaque* su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. *Concluya* las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Figura 11-11

## El proceso de administración de los recursos humanos



Retroalimentación:  
capítulos 1 a 11

se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en elementos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que el empleado puede mejorar para que conozca con toda exactitud los resultados esperados de su labor y los cambios que debe realizar.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer 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 logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

### ► Retroalimentación para la función de recursos humanos

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización. En la figura 11-11 se resumen los principales conceptos estudiados hasta aquí.

Como se desprende de la observación de la figura 11-11, la evaluación del desempeño es un indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación señala que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; habrá un alto porcentaje de problemas de personal y, asimismo, un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Los altos niveles 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 de manera adecuada. 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 todas las funciones que cumple el departamento de personal. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización. Tal como se indica en la parte IV de esta obra, la evaluación del desempeño se utiliza como guía para tomar decisiones en cuanto a compensaciones u otras actividades de administración de los recursos.

### ► Resumen

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, mismos que 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 gama de técnicas de evaluación disponibles, los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos con anterioridad. 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 futuro.

Por norma general el departamento de personal diseña el proceso de evaluación 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 del 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. Ésta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño 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 se 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 —sobre todo cuando se propaga por la organización— puede reflejar problemas de las actividades de personal anteriores a la evaluación.

### ► Revisión de términos

Administración por objetivos	Medición del desempeño
Centros de evaluación	Método de evaluación en grupos
Distorsión por la proximidad de los sucesos	Método de registro de acontecimientos críticos
Distorsión por tendencia a las mediciones centrales	Método de selección forzada
Entrevistas de evaluación	Parámetros de desempeño
Escala de puntuación	

### ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?
2. Suponga que un bufete de abogados en el que trabajan 19 profesionales y 36 empleados de otras categorías desea establecer un sistema de evaluación por escalas de puntuación. ¿Qué medidas recomendaría usted adoptar? ¿Cómo procedería a poner en práctica su proyecto?
3. Las mediciones directas y objetivas son más precisas que las indirectas y subjetivas. ¿A qué se debe esto?
4. Si una organización que no ha practicado la evaluación de desempeño con anterioridad 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 por ciento de sus áreas e insuficiente en el resto. ¿Cómo planearía su entrevista? ¿Qué haría para reducir la probable agresividad o frustración de la señorita Aguilar?

## ► Caso de estudio 11-1

### Evaluación del personal en *Fibras Sintéticas*

A mediados de la década de 1990 un enérgico industrial argentino, Carlos Rivanieri, creó un imperio sudamericano de productos químicos especializado en el campo de la producción de fibras sintéticas. Su método consistía en adquirir el control financiero de empresas que ya estaban operando y permitir que continuaran sus labores sin interferir mayormente en su estructura y sus reglas internas, pero exigiendo que cumplieran determinados requisitos de producción y ventas.

A fines de 1999, el grupo Rivanieri estaba formado por un total de nueve empresas de varias dimensiones. Todas son productoras de fibras sintéticas y tienen un total de 7 900 empleados. De acuerdo con una opinión casi universal en el grupo Rivanieri, las normas internas de cada empresa son muy diferentes entre sí. Un gerente de planta lo explicó de manera sucinta: "Somos un conglomerado mal unido y mal integrado, pero extraordinariamente productivo."

Debido a un cambio fundamental en las condiciones del mercado y en la estructura fiscal del país, el señor Rivanieri concluye que llegó el momento de fundir las operaciones de sus empresas en una sola corporación. Éste plan incluirá entre sus objetivos la facultad de transferir personal de una a otra compañía con base en un sistema de evaluación del desempeño comparable entre las diversas empresas.

El plan se va a llevar a cabo en el curso del año entrante. El gerente giró instrucciones para que usted, gerente general de personal, presente un plan completo —sujeto a la aprobación del señor Rivanieri— en todo lo referente al campo de evaluación del desempeño.

1. El personal de *Fibras Sintéticas, S.A.*, está distribuido en no menos de seis grandes categorías o niveles: operarios de las distintas plantas, técnicos calificados, personal de oficina, ingenieros, personal de ventas y personal ejecutivo. ¿Recomendaría usted diferentes técnicas de evaluación para cada categoría? ¿Cuáles? A nivel de actividades permanentes, ¿cuántas personas estima que necesitará bajo su mando para desempeñar esta labor?
2. Han surgido fuertes rivalidades internas y choques de personalidades, en gran parte porque los integrantes de las antiguas organizaciones autónomas se resisten a la incorporación. ¿Qué medidas adoptará usted para garantizar un máximo de objetividad?
3. *Fibras Sintéticas, S.A.*, desea desarrollar al máximo su talento gerencial joven. ¿Qué proporción de su presupuesto dedicaría al desarrollo de un centro de evaluaciones para el grupo de 73 jóvenes gerentes con que cuenta la organización? ¿Cómo estructuraría el nuevo centro de evaluaciones? Descríbalo en detalle.
4. Conforme el tipo de enfoque(s) que haya elegido para evaluar el desempeño del personal de *Fibras Sintéticas, S.A.*, elabore un instructivo con normas específicas para familiarizar a los supervisores de no menos de dos niveles con el sistema de evaluación que desea implantar.

## ► Caso de estudio 11-2

### Goleadores del Plata

La pasión que los uruguayos tienen por el fútbol desde hace muchos años llevó al empresario José Miguel Avendaño a formar un popular cuadro de fútbol que funciona con altibajos desde su fundación. El equipo logró, sin embargo, una serie de éxitos en los últimos partidos que jugó y se perfila como triunfador de la temporada. Para su sorpresa, el señor Avendaño descubre que la moral del equipo descendió, en vez de mejorar. La razón del descontento radica en las grandes diferencias en los ingresos, según comentarios de varios jugadores. Los delanteros reciben una serie de compensaciones considerables, a lo cual se suma una prima por cada gol que consigan anotar en cada partido. El arquero, a su vez, recibe una compensación muy alta, pero sólo tiene derecho a bono cuando consigue detener un tiro penal del equipo contrario. Los jugadores de la defensa comparten con los jugadores de la reserva un salario muy modesto y ningún bono especial.

1. ¿Cómo determinaría usted los niveles salariales de estos deportistas?
2. ¿Qué consideraciones específicas haría para recomendar una estructura adecuada de compensación?
3. Suponga que el señor Avendaño le ha pedido que elabore un sistema de incentivos especiales para el equipo. ¿Qué medidas tomaría?
4. En los equipos de fútbol profesional es común la adquisición de jugadores a precios muy altos, pero en todos los casos estos precios son acordes con un mercado internacional bien establecido. ¿Cuáles son los niveles de compensación que predominan *ahora* en su país?

### ► Referencias

- Alan H. Locher y Kenneth S. Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-145. Véase también J. N. Cleveland, Kevin R. Murphy y Richard E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 130-135.
- Alison Rogers, "The Insider", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 11.
- Angelo J. Kinicki, Brendan D. Barnister, Peter Hom y Angelo S. Denisi, "Behaviorally Anchored Rating Scales vs. Summated Rating Scales: Psychometric Properties and Susceptibility to Rating Bias", en *Educational and Psychological Measurement*, vol. 12, 1985, pp. 535-549.
- Barry R. Nathan y Nancy Tippins, "The Consequences of Halo 'Error' in Performance Ratings: A Field Study of the Moderating Effect of Halo on Test Validation Results", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, núm. 3, 1990, pp. 290-296. Véase también Sebastiano A. Fisicaro, "A Reexamination of the Relation between Halo Error and Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 239-244.
- Brian O'Reilly, "360 Feedback Can Change Your Life", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 93-100. Véase también David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 64.
- Christina G. Banks y Kevin R. Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal", en *Personnel Psychology*, vol. 39, 1985, pp. 335-345.
- Daniel Machalaba, "Up to Speed: United Parcel Service Gets Deliveries Done by Driving Its Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 22 de abril de 1986, pp. 1-26.
- Douglas W. Bray, "Fifty Years of Assessment Centres: A Retrospective and Prospective View", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 4-11. Véase también Paul

- R. Sackett y Ann Marie Ryan, "A Review of Recent Assessment Centre Research", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 13-25.
- Gary P. Latham y Kenneth N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, Menlo Park, California, 1981, pp. 28-29. Véase también H. John Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers", en *Human Resource Management*, otoño de 1986, pp. 421-439.
- George Rosinger et. al., "Development of a Behaviorally Based Performance Appraisal System", en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1982, pp. 75-88.
- Glenn M. McEvoy, Paul F. Buller y Steven R. Roghaar, "A Jury of One's Peers", en *Personnel Administrator*, mayo de 1988, pp. 94-101.
- Glenn M. McEvoy y Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven-Year Examination of Predictive Validity", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 37-52.
- H. John Bernardin, "Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions", en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 239-250.
- J. Peter Graves, "Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: II", *Personnel Journal*, diciembre de 1982, p. 918.
- James A. Buford, Jr., Bettye B. Burkhalter y Grover T. Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 132-140.
- Jerry W. Hedge y Michael J. Kavanagh, "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of Three Methods of Performance Appraiser Training", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 68-73. Véase también Stephen B. Wehrenberg, "Train Supervisors to Measure and Evaluate Performance", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, pp. 77-79.
- Jiayuan Yu y Kevin R. Murphy, "Modesty Bias in Self-Ratings of Performance: A Test of the Cultural Relativity Hypothesis", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 357-363. Véase también Manuel London y Arthur J. Wohlers, "Agreement between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 375-390; Donald J. Campbell y Cynthia Lee, "Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation", en *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988, pp. 302-314.
- Jiing-Lih Farh y Gregory H. Dobbins, "Effects of Self-Esteem on Leniency Bias in Self-Reports of Performance: A Structural Equation Model Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 835-848.
- Jim Laumeier y Tim Beebe, "Employees and Their Appraisal", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 76-80.
- John C. Flanagan, "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, vol. 51, 1954, pp. 327-358.
- John F. Welch, "A Master Class in Radical Change", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 83.
- John Lawrie, "Prepare for a Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 132-136.
- Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, *The One Minute Manager*, William Morrow, Nueva York, 1982, p. 100.
- Kevin R. Murphy y William K. Balzer, "Rater Errors and Rating Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 619-624.
- Leland C. Nichols y Joseph Hudson, "Dual-Role Assessment Center: Selection and Development", en *Personnel Journal*, mayo de 1981, pp. 380-386.
- Martin Levy, "Almost-Perfect Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 76-83.
- Mary Green Miner y John B. Miner, *Employee Selection within the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1978, p. 27. Véase también Ronald G. Wells, "Guidelines for Effective and Defensible Performance Systems", en *Personnel Journal*, octubre de 1982, pp. 776-782.

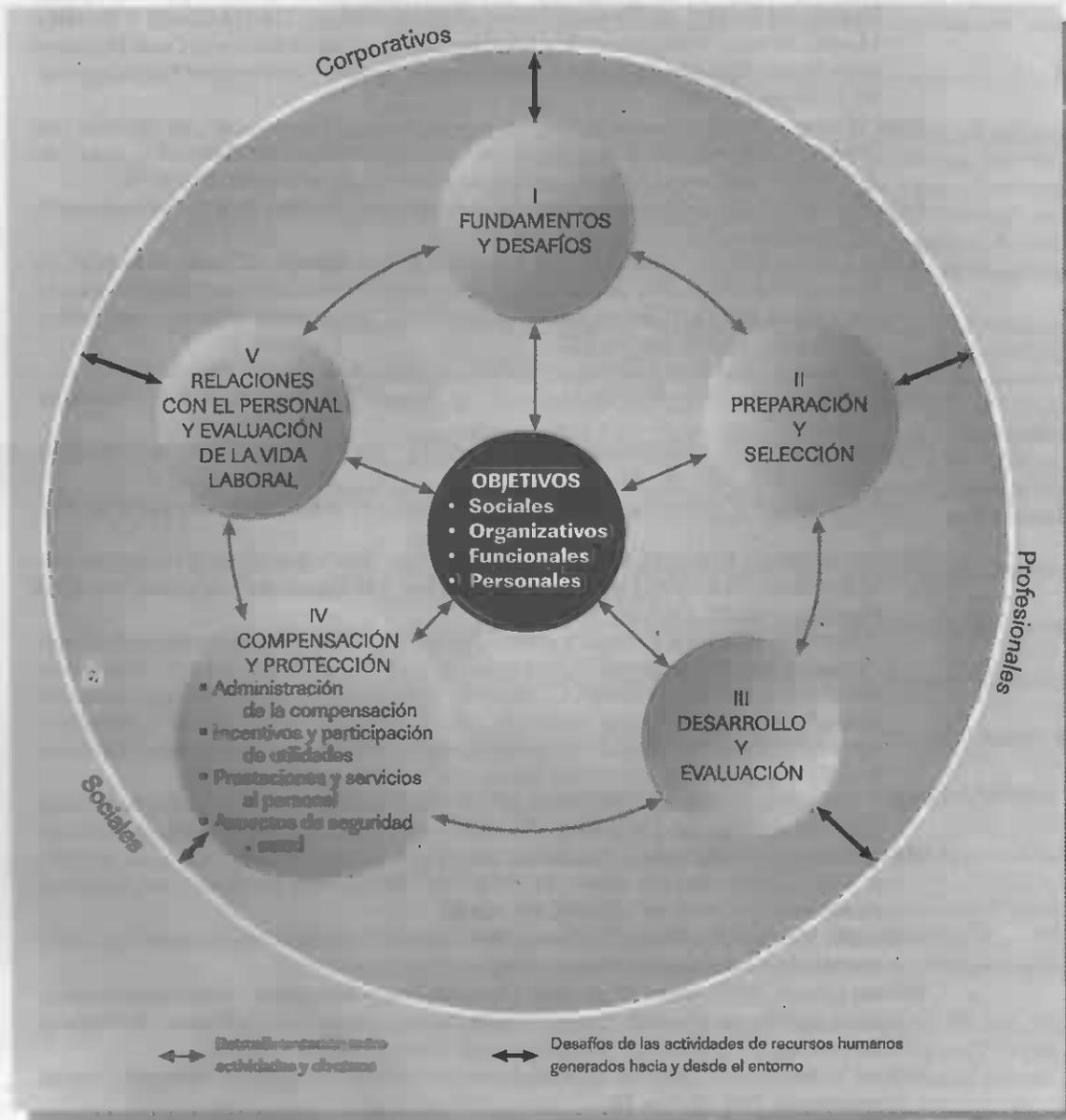
- "Merck's New Performance Appraisal/Merit Pay System Is Based on a Bell-Shaped Distribution, E. Jeffrey Stoll, Director, Corporate Personnel Relations, Says", en *Ideas & Trends in Personnel Management*, núm. 195, 17 de mayo de 1989, pp. 88-92.
- Michael M. Harris y John Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 43-62.
- Milan Moravec, "How Performance Appraisal Can Tie Communication to Productivity", en *Personnel Administrator*, enero de 1981, pp. 51-52.
- Norman R. Deets y D. Timothy Tyler, "How Xerox Improved Its Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1986, pp. 50-52.
- Norman R. F. Maier, *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*, University Associates, La Jolla, California, 1976. Véase también Stratford Sherman, "Leaders Learn to Heed the Voice Within", en *Fortune*, 22 de agosto de 1994, pp. 92-100.
- Patricia S. Eyres, "Legally Defensible Performance Appraisal Systems", en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 58-62. Véase también Robert W. Goddard, "Is Your Appraisal System Headed for Court?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 114-118; Gerald V. Barrett y Mary C. Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since *Brito v. Zia* with Implications for Personnel Practices", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 489-503.
- Peter H. Lewis, "Pairing People Management with Project Management", en *The New York Times*, edición nacional, 11 de abril de 1993, p. F12. Véase también Edward C. Baig, "So You Hate Rating Your Workers", en *Business Week*, 22 de agosto de 1994, p. 14.
- Peter Rea, Julie Rea y Charles Moomaw, "Use Assessment Centers in Skill Development", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 126-131.
- Robert J. Wherry, Sr. y C. J. Bartlett, "The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating", en *Personnel Psychology*, 1982, pp. 521-551. Véase también Robert Dipboye, "Some Neglected Variables in Research Discrimination in Appraisals", en *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 1, 1985, pp. 116-127.
- Stephen Koeppe, "The Boss That Never Blinks", en *Time*, 28 de julio de 1986, p. 38.
- Stratford Sherman, "How Will We Live with the Tumult?", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 123.
- "Tapping Managerial and Professional Talent at FPL", en *The Career Development Bulletin*, vol. 3, núm. 3, 1982, pp. 4-6.
- Thomas A. Stewart, "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 20 de noviembre de 1992, p. 75.
- Timothy R. Athey y Robert M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 567-572.
- Toni S. Locklear, Barbara B. Granger y John G. Veres III, "Evaluation of a Behaviorally-Based Appraisal System", en *Journal of Managerial Issues*, otoño de 1989, pp. 66-75. Véase también Kevin R. Murphy y Joseph I. Constans, "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 573-577; Kevin R. Murphy y Virginia A. Pardaffy, "Bias in Behaviorally Anchored Rating Scales: Global or Scale-Specific", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 343-346.
- Uco Wiersma y Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales, and Trait Scales", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1986, pp. 619-628.
- Walter Kiechel III, "When Subordinates Evaluate the Boss", en *Fortune*, 19 de junio de 1989, p. 102. Véase también Glenn M. McEvoy, "Evaluating the Boss", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 115-120.
- William B. Werther, Jr. y Heinz Weihrich, "Refining MBO through Negotiations", en *MSU Business Topics*, verano de 1975, pp. 53-58.
- William J. Birch, "Performance Appraisal: One Company's Experience", en *Personnel Journal*, junio de 1981, pp. 456-460. Para otro punto de vista, véase Virginia Bianco, "In Praise of Performance", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 40-45, 47-48, 50.
- William M. Fox, "Improving Performance Appraisal Systems", en *National Productivity Review*, invierno de 1987-1988, p. 20.

12. Sueldos y salarios

13. Incentivos y participación en las utilidades

14. Prestaciones y servicios al personal

15. Aspectos de seguridad y salud



# COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN

**L**OS EMPLEADOS APORTAN SUS CONTRIBUCIONES FÍSICAS E INTELECTUALES A LA EMPRESA a cambio de una compensación, pero el término "compensación" abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado. La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país. Quizá no tan evidente, pero igualmente necesario, es que el profesional conozca los lineamientos generales (y en ocasiones mucho más que los lineamientos generales) de la legislación de los países donde su corporación lleva a cabo actividades.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprender a fondo la función que desempeñan la compensación y la protección resulta esencial para todo profesional de los recursos humanos. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

# 12 Sueldos y salarios

*Para un amplio sector de la fuerza laboral, las organizaciones constituyen el factor determinante de sus percepciones, lo cual ha conducido a un interés creciente en el proceso de determinar una comparación equitativa.*

ALISON M. KONRAD Y JEFFREY PFEFFER, "Do You Get What You Deserve? Factors Affecting the Relationship Between Productivity and Pay", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (1990), pp. 258-285.

## OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DESCRIBIR** las consecuencias de establecer un programa inadecuado de compensaciones.
2. **EXPLICAR** los objetivos de la administración efectiva de la compensación.
3. **EXPLICAR** los principales factores que afectan la compensación.
4. **DESCRIBIR** cómo se determinan los sueldos y salarios.
5. **EVALUAR** las ventajas y desventajas del valor comparativo.
6. **IDENTIFICAR** los puntos de mayor relevancia en el campo de la compensación internacional.

La *compensación* (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza 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 sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa. La figura 12-1 analiza otras consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación que se recibe.

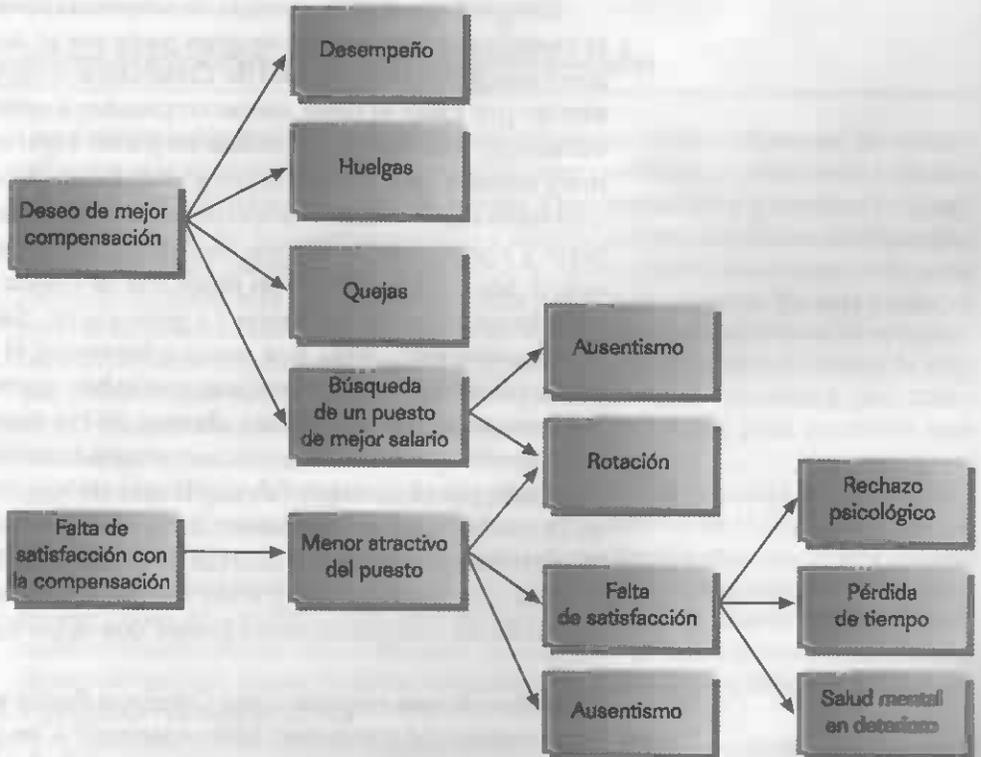
Un sueldo satisfactorio

Los resultados de la falta de satisfacción que se muestran en la figura 12-1 pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sen-

Figura 12-1

**Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación**



Fuente: Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, p. 233. Reproducido con autorización.

timientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de la 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 contribuir de manera significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede 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 *Creaciones Ilusión*, empresa de tamaño mediano que gracias a una larga serie de ahorros más o menos mezquinos y a circunstancias más o menos afortunadas había conseguido mantenerse a flote en la ciudad de Medellín, Colombia.

La ropa que lanzaba al mercado era una mala réplica de lo que la empresa podía copiar de revistas extranjeras. Las telas tenían los mismos diseños de siempre, repetidos con variantes. Los pedidos que sus vendedores conseguían eran los mínimos necesarios para mantener a la empresa a flote, lo que a su vez se traducía en compensaciones de niveles mínimos al personal "por las circunstancias de la empresa".

El ingreso gradual al mercado de empresas jóvenes y vigorosas de reciente creación se hizo posible en gran parte por el descontento de clientes en áreas 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 con el desempeño y medidas concretas como la capacitación de las diseñadoras en técnicas modernas de corte y confección, la fijación de estímulos a quienes propusieran diseños novedosos para las telas 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 conservar las prácticas que la han mantenido con vida." Replicó a sus competidores con nuevos ahorros en los márgenes de compensación, suponiendo que de esa manera aumentaría la rentabilidad de su empresa. El resultado, por el contrario, fue que la tasa de rotación aumentó y el descenso de la calidad y las ventas continuó. Se hicieron nuevos ahorros. *Creaciones Ilusión* tuvo que cerrar sus puertas en un plazo de 11 meses. Los mezquinos ahorros que había logrado gracias a su política de sueldos y salarios se esfumaron en las compensaciones finales que debió cubrir a su personal.

El destino de una empresa como *Creaciones Ilusión* podría haberse modificado en forma radical. Al compensar adecuadamente a las personas que obtenían los resultados deseados (por ejemplo, si se hubieran dado estímulos a los diseñadores de telas y a los vendedores que obtuvieran buenos resultados), se habría reforzado en sentido positivo la conducta de las personas que lograban metas importantes.

Compensación directa  
e indirecta

Más aún, la empresa habría cumplido de manera adecuada sus compromisos con la comunidad. La compensación no es la única forma de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía. Pero a diferencia de lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo de personal, los programas de compensación pueden modificarse con rapidez y vincularse con las nuevas estrategias que la corporación vaya adoptando.

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina en la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa mediante sueldos, salarios, incentivos y participación en las utilidades, e incluye también la compensación indirecta en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio necesariamente debe ser gradual, estas áreas pueden ajustarse con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

El presente capítulo analiza la compensación directa de sueldos y salarios. El capítulo 13 estudia otras formas de compensación directa, como los incentivos y la participación en las utilidades. El capítulo 14 describe aspectos de la compensación indirecta. El capítulo 15, finalmente, constituye una introducción a los temas de seguridad física y salud, que son extensiones de la compensación de cada integrante de la organización.

## ► Objetivos de la administración de la compensación

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos. En ocasiones éstos, que se muestran en la figura 12-2, crean conflictos y es necesario hallarles solución. Por ejemplo, con objeto de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares por labores similares. Sin embargo, es posible 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 consisten en alentar el desempeño sobresaliente, así como el control de costos. Es obvio que estos objetivos también pueden resultar opuestos y que, como en el ejemplo anterior, el gerente de personal deba mediar para encontrar una solución.

Con absoluta independencia de los puntos en que se requiera la intervención del gerente de personal, uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones 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 sólo de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país. Como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse al establecer niveles salariales.

Otro aspecto esencial de la administración de sueldos y salarios en el mundo hispánico lo constituye el amplio potencial de esta área para promover **criterios de igualdad** entre las distintas personas. Una fuerte tendencia actual, por **ejemplo**, es compensar el trabajo femenino en los mismos niveles que el masculino; **el de los**

Salarios mínimos

Criterios de igualdad

Figura 12-2

### Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones

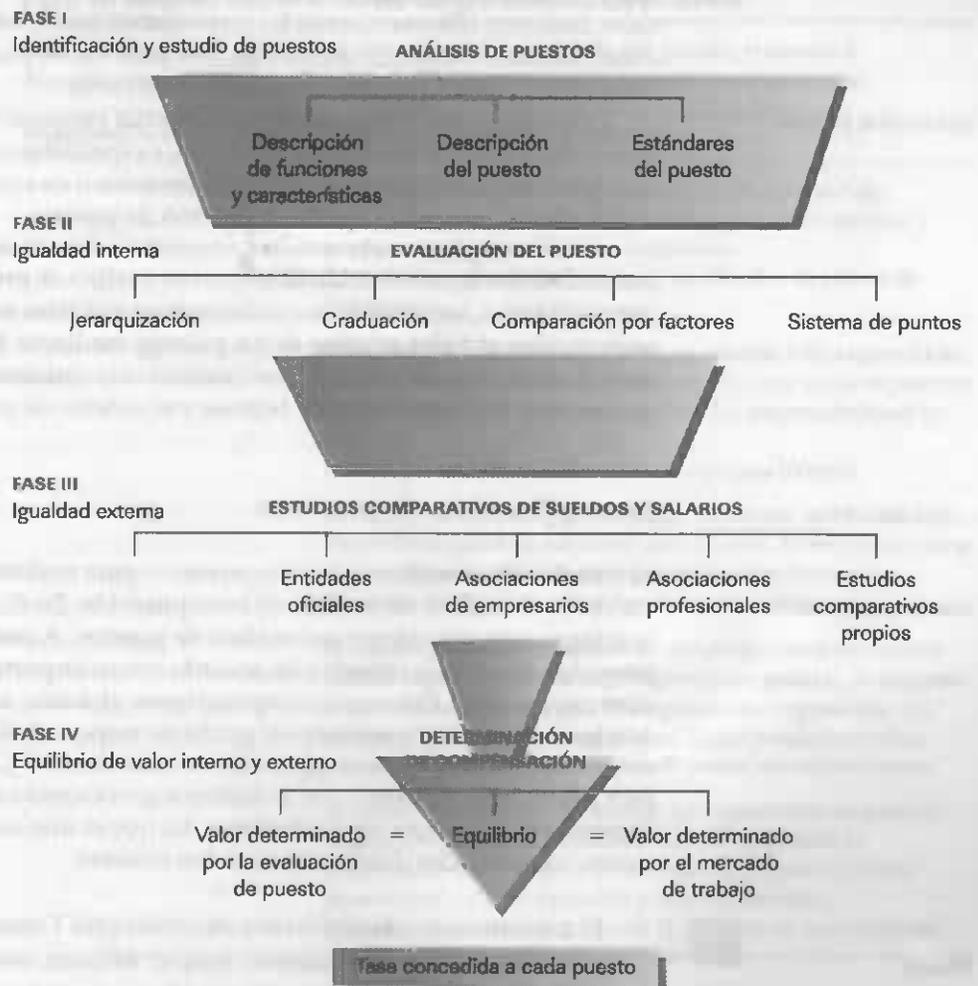
- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional —una tasa salarial más alta— para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- *Retener a los empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y 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 estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Como 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 administre 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.

ancianos al mismo nivel que el de los jóvenes, etcétera. El trabajo desempeñado por personas de distintas razas o religiones debe compensarse en niveles equivalentes. El principio que se impuso en este campo, el de pago semejante por labor semejante, impera dentro de los límites de un país determinado, pero experimenta amplias variaciones en el campo internacional.

Con excepción de las disposiciones legales, los objetivos de compensación no son reglas; sólo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos de la figura 12-2, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios. Para lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto. La figura 12-3 describe las fases principales de la administración de las compensaciones. Este capítulo describe cada una de esas fases.

Figura 12-3

## Fases principales de la administración de las compensaciones



## ► Análisis y evaluación de puestos

Como se estudió en el capítulo 4, existe toda una gama de técnicas para obtener información de los distintos puestos laborales que incluye herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten realizar la descripción de puestos. La información que se obtiene de esta manera ayuda, entre otros propósitos, a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño en cada puesto. Gracias a la información obtenida para cada puesto de trabajo, el departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera los especialistas en compensación cuentan con la información básica que necesitan para iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las 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 el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

Evaluación de puestos

Como la evaluación es subjetiva, la efectúa personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o especialista en compensaciones. Cuando se emplea para el efecto un grupo de gerentes o de especialistas, el grupo puede recibir el nombre de Comité de evaluación 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 para 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 evaluación de puestos. Los sistemas más comunes son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

### Jerarquización de puestos

El método más sencillo —y menos preciso— para realizar una evaluación 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. Cuando se emplea esta técnica resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al tiempo que se ignoran aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Marcando jerarquías

El departamento de diseño arquitectónico de *Transportes Populares*, empresa establecida en Guadalajara, Jalisco, México, está integrado por un arquitecto graduado, un pasante de arquitectura y un empleado de limpieza.

Con base en el método de jerarquización subjetiva, el evaluador podría conferir al empleado de limpieza el nivel 1, al pasante el nivel 2 y al arquitecto el 3. Sin embargo, el sistema no reflejará el hecho de que el puesto de pasante es tres veces más importante que el de empleado de limpieza y tampoco refleja el hecho de que el puesto del arquitecto es dos veces más importante que el de pasante.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

### Graduación de puestos

La *graduación* o *clasificación de puestos* es un método algo más completo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. Como se explica en la figura 12-4,

México



Figura 12-4

### Descripciones estandarizadas de puestos en un taller de fresado para su empleo con el método de graduación de puestos

**Instrucciones:** Para determinar la graduación apropiada del puesto, compare 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 y mantenedor de equipos livianos.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes, se efectúa bajo supervisión general, requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma 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 máquinas I, asesor en herramientas.
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general, 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.

Clasificar los puestos

consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Como en el método anterior, éste garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Comparar puestos

### Comparación de factores

El método de *comparación de factores* requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, 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 pasos:

**Paso 1: Determinación 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 12-5 son los de uso más común. Muchas organizaciones emplean diferentes factores de acuerdo con el área: gerencial, de ventas, técnica, secretarial, etcétera.

**Paso 2: Determinación de los puestos esenciales.** Los puestos esenciales son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo donde esta última obtiene sus recursos humanos. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

**Paso 3: Asignación de salarios a puestos esenciales.** A continuación se concede un valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto, como se muestra en la figura 12-5. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

Jabones y Esencias



Durante 1998, la empresa dominicana *Jabones y Esencias, S.A.*, pagaba \$1 350 mensuales a los operarios de montacargas. Como explica la figura 12-5, esa compensación se descompone en los siguientes factores: \$280 por la responsabilidad, \$470 por la habilidad, \$200 por el esfuerzo mental, \$300 por el esfuerzo físico y \$100 por las condiciones de trabajo. Al asignar estas tasas salariales, el analista de sueldos y salarios —o el comité de evaluación— deben efectuar dos comparaciones. En primer lugar, la cantidad asignada a cada factor tiene que reflejar su importancia relativa, al compararla con otros factores del puesto. Por ejemplo, si la empresa paga al montacarguista \$470 por su habilidad y \$200 por su esfuerzo mental, esto significa que la habilidad del operario se considera aproximadamente dos veces más importante que su esfuerzo mental. En segundo lugar, la cantidad asignada a cada factor debe

Figura 12-5

**Adscripción de salarios para puestos esenciales en un taller de fresado**

FACTORES ESENCIALES	PUESTOS ESENCIALES			
	MECÁNICO	OPERADOR DE MONTACARGAS	EMPLEADO DE LIMPIEZA	MECÁNICO "B"
Responsabilidad	\$200	\$280	\$130	\$140
Habilidad	350	470	280	300
Esfuerzo mental	150	200	130	140
Esfuerzo físico	240	300	200	210
Condiciones de trabajo	50	100	50	70
<b>Total</b>	<u>\$990</u>	<u>1 350</u>	<u>790</u>	<u>860</u>
Tasa mensual de compensación	\$990	1 350	\$790	\$860

reflejar su importancia relativa entre los diferentes puestos. Por ejemplo, si la responsabilidad de un mecánico "B" es aproximadamente igual a la mitad de la responsabilidad confiada a un operario de montacargas, el mecánico "B" deberá percibir la mitad que el montacarguista por ese concepto (\$140 para el mecánico "B" y \$280 para el operario del montacargas).

En la columna correspondiente a responsabilidad, por ejemplo, se coloca el puesto de mecánico "B" al nivel de \$150 para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica en esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto se clasifica en la tabla general y a continuación se procede con los factores esenciales de otros puestos.

#### **Paso 4: Ubicación de puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores.**

Una vez que se asignan tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una *tabla de comprobación de factores*, como la que se ilustra en la figura 12-6. Los puestos básicos que sirvieron para el estudio se colocan de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial. En la columna correspondiente a responsabilidad, por ejemplo, se coloca el puesto de mecánico "B" al nivel de \$140 para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica en esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto de mecánico "B" se clasifica en la tabla y se procede con los factores esenciales de otros puestos.

Puestos clave

**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 12-6, se procede 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 sueldos y salarios (o en su caso, el comité de evaluación) comparan su nivel de responsabilidad con el de los puestos de mecánico, empleado de limpieza, operador de montacargas y mecánico "B". Se decide subjetivamente que su nivel de responsabilidad se encuentra entre la del operador de montacargas y la del mecánico "B". Se le asigna en consecuencia un nivel de \$300. En seguida es necesario analizar el grado de habilidad que requiere el puesto comparándolo de nuevo con otros y se continúan sucesivamente los análisis hasta abarcar todos los factores esenciales.

Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

Sistema de puntos

#### **Sistema de puntuación**

La investigación hecha en muchas empresas modernas ha demostrado que el *sistema de puntuación* es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, las corporaciones usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de

**Tabla de comparación de factores para los puestos del departamento de fresado de Jabones y Esencias, S.A.**

**Figura 12-6**

TASA	RESPONSABILIDAD	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	CONDICIONES DE TRABAJO
4.00		Mecánico			
	Mecánico				
3.00		MECÁNICO "B"	Mecánico		
			MECÁNICO "B"	E. de limpieza	
2.50	Secretaria				
	MECÁNICO "B"				
2.00		Secretaria		Mecánico	
				MECÁNICO "B"	E. de limpieza
	Montacarguista	Montacarguista	Secretaria	Montacarguista	
1.50	E. de limpieza		E. de limpieza		
		E. de limpieza			MECÁNICO "B"
			Montacarguista		
1.00					
	E. de limpieza	E. de limpieza		E. de limpieza	
				Secretaria	Mecánico
					Montacarguista
.50			E. de limpieza		Secretaria
					E. de limpieza
.00					

factores porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

**Paso 1: Determinación de los factores esenciales.** El sistema de puntos puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente este sistema profundiza más en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores. La figura 12-7 muestra cómo el factor responsabilidad puede descomponerse en: *a)* responsabilidad por la propia seguridad y la de otros; *b)* responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo; *c)* responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados y asistentes, y *d)* responsabilidad por la calidad de productos y servicios.

**Paso 2: Determinación del nivel de los factores.** Puesto que el nivel de responsabilidad —así como otros factores— puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. En la figura 12-7 se muestran cuatro niveles, aunque es posible usar menos o más, dependiendo de la organización. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

**Paso 3: Adjudicación de puntos a los subfactores.** Con los factores esenciales listados, como ilustra la figura 12-7, y los diferentes niveles que se colocan como encabezados se obtiene un sistema matricial de puntuación. A partir del 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 otorgue puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto. Por ejemplo, si el aspecto seguridad es dos veces más importante que la ayuda a subordinados y asistentes (con 50 puntos) recibirá en consecuencia un número de puntos dos veces mayor (100 puntos).

Figura 12-7

## Sistema matricial de puntos

FACTORES ESENCIALES	NIVELES			
	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
1. Responsabilidad				
<i>a)</i> Seguridad	25	50	75	100
<i>b)</i> Equipo y materiales	20	40	60	80
<i>c)</i> Ayuda a otros	5	20	35	50
<i>d)</i> Calidad de productos	20	40	60	80
2. Habilidad				
<i>a)</i> Experiencia	45	90	135	180
<i>b)</i> Educación y capacitación	25	50	75	100
3. Esfuerzo				
<i>a)</i> Físico	25	50	75	100
<i>b)</i> Mental	35	70	105	150
4. Condiciones de trabajo				
<i>a)</i> Desagradables	20	40	60	80
<i>b)</i> Riesgosas	20	40	60	80
	Total de puntos			1 000

**Paso 4: Adjudicación de puntuaciones a los niveles.** Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV, los analistas o el comité confieren puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno. En aras de la simplicidad, por lo general 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 12-7. Ambos enfoques se utilizan con base en la importancia del nivel de cada subfactor.

**Paso 5: Realización del manual de puntuación.** A continuación se formula un manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto, como se muestra en la figura 12-8 respecto a la responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo. El manual define también qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

**Paso 6: Aplicación del sistema de puntuación.** Cuando están listos el manual y la matriz de puntuación, puede determinarse el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto; los puntos de cada subfactor se suman 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 labores de limpieza profunda, aceitado y tensamiento de poleas y cadenas sin fin) y reparaciones menores". El ma-

#### Detalle de un manual de evaluación en el aspecto "responsabilidad: equipos y materiales"

Figura 12-8

##### 1. RESPONSABILIDAD

- b. *Equipos y materiales.* Cada empleado es responsable de la conservación de los equipos y materiales de la compañía. Esta función incluye comunicar oportunamente sobre daños en el equipo o la presencia de materiales defectuosos, el mantenimiento del equipo y los materiales limpios 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 reporta 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 de los materiales que se emplearán.

nual de adjudicación de puntos, ilustrado en la figura 12-8, indica en el nivel III: "El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo o corrige fallas menores de los materiales." Puesto 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.

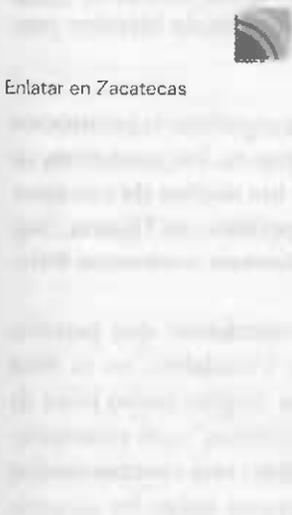
Las jerarquías relativas se establecen después de obtener la puntuación total para cada puesto. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Además de los cuatro métodos de evaluación de puestos que se han presentado en este capítulo, existen muchas otras variantes. Con frecuencia las organizaciones grandes crean las propias. Aunque los nombres y las técnicas pueden mostrar gran diversidad, los objetivos de garantizar la coherencia y la justicia interna y corresponder a los niveles del mercado se encuentran en prácticamente todos los métodos empleados para la evaluación de puestos.

Variación en evaluaciones

Estudios de mercado

Enlatar en Zacatecas



## ► Estudios y encuestas de sueldos y salarios

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos con base 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; es decir: ¿qué niveles salariales están vigentes para el puesto de mensajero?, ¿y para el puesto de gerente de cobros? El conocimiento de las condiciones externas del mercado evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y asegura la estabilidad del personal. Resulta esencial recordar que el término "mercado" describe —sobre todo en el caso de los niveles gerencial y profesional— no sólo el área local, sino también el ámbito nacional y —crecientemente— el internacional.

Uno de los atractivos que consideró el ingeniero Barragán para el establecimiento de su compañía procesadora y enlatadora de comestibles en Fresnillo, Zacatecas, México, 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 por lo menos a nivel nacional. Como probablemente es de su conocimiento, la compañía multinacional McCormick efectuó en fecha reciente contrataciones en las universidades locales."

## Fuentes de datos sobre compensación

Indicadores del mercado de trabajo

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 los realizan tanto entidades oficiales como 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 en muchas ocasiones pueden adolecer de dos limitantes: ser tan generales que cuenten con escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo de gran número de organizaciones.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. De manera similar a como estudian las condiciones del mercado para ciertos productos, muchas organizaciones de mercadotecnia pueden proporcionar información de las condiciones y tendencias del mercado de trabajo. En general, estos servicios los contratan únicamente organizaciones de grandes dimensiones en virtud de los altos costos que ocasionan.

Un tercer sector que puede aportar información —en muchas ocasiones de excelente calidad— son las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa: las cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, las asociaciones de industriales y comerciantes, las entidades de organización de profesionales, etcétera, que convienen en intercambiar información acerca de los salarios en diferentes niveles.

## Procedimientos para realizar las encuestas

Una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios, para suplir las deficiencias de información. A causa del excesivo costo que podría tener el estudio de todo un mercado, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración primordial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferentes entre sí.



Interesados en las posibilidades de logros que podría significar la promoción de su producto en una campaña de venta puerta en puerta, los ejecutivos de *Utensilios Nova, S.A.*, efectuaron un vago sondeo de los niveles de compensación que recibían las “promotoras” del área metropolitana de Tijuana, Baja California, mediante varias llamadas telefónicas y diversos contactos informales.

Al comparar los resultados que obtuvieron, comprobaron que poseían información de los ingresos de “promotoras” que trabajaban en el nivel gerencial en varias casas de bolsa, “promotoras” que fungían como jefas de piso en varios almacenes de departamentos y “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 po-

Promotoras

sean información era comparable a sus promotoras. Debieron descartar toda la información y empezar de nuevo.

Cuando se establecen bien los parámetros de los puestos que se desea comparar, puede seleccionarse un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización. Sólo una escrupulosa honradez en los datos que se brindan 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 con base en su valor relativo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios permiten conocer la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, lo que conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

## ► Determinación de niveles de compensación

Este proceso incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que pueda administrarse de modo eficaz.

### Niveles de pago

El nivel de pago adecuado refleja el valor relativo y el valor absoluto de cualquier puesto. 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.

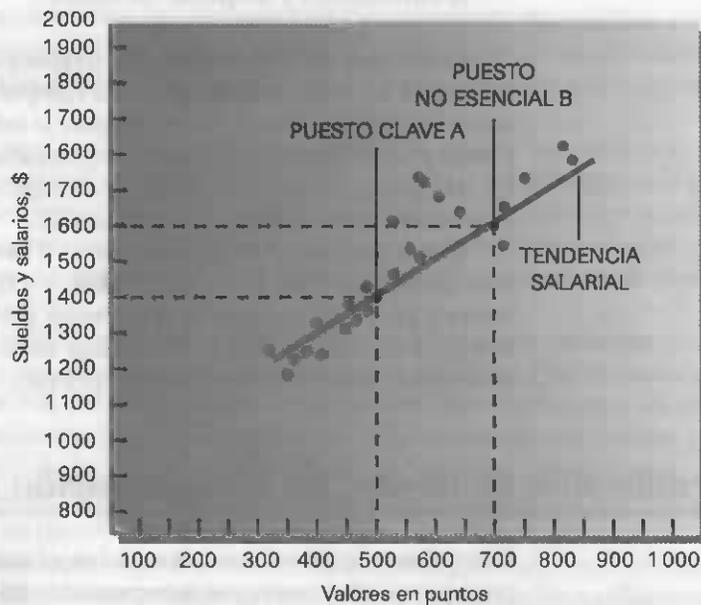
Para determinar el nivel correcto de pago se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Con objeto de efectuar esta comparación puede resultar muy útil una gráfica como la de la figura 12-9, en la que el eje vertical corresponde a las tasas de pago. Si se emplea el sistema de puntos para determinar la jerarquía de los puestos, el eje horizontal corresponde a los puntos.

La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. De esta manera, el punto de intersección permite establecer en forma gráfica el valor en puntos y el nivel de pago de un puesto típico específico *para cada puesto tipo*. El puesto A de la figura 12-9, por ejemplo, vale 500 puntos y en consecuencia recibe un salario mensual de \$1 300. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible con toda la información que se posea sobre remuneración de puestos tipo, se traza una línea de la tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible. (En procedimientos elementales, esta línea puede trazarse a mano. En procedimientos complejos puede utilizarse la técnica estadística de los *mínimos cuadrados*.)

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se efectúa en dos pasos. En el primero, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. Enseguida se traza una línea

Figura 12-9

## Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial



vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical es la tasa salarial adecuada para el puesto.

El puesto B, por ejemplo, vale 700 puntos; trazando una vertical para comunicar ese punto de intersección con la línea de la tendencia salarial y otra que lo una con la escala de valor monetario, se determina que el nivel apropiado de compensación es de \$1 500 mensuales.

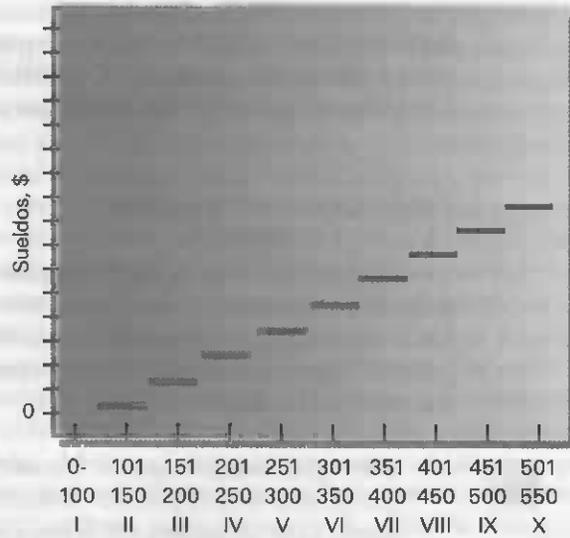
### Estructura de la compensación

Una organización de tamaño intermedio, con 2 000 empleados en total y una gama completa de 325 puestos diferentes, presentaría al analista de sueldos y salarios problemas complejos. La existencia de 325 niveles diferentes de compensación carecería de significado porque las diferencias en ingresos se harían muy complejas y se distribuirían en un intervalo poco amplio de salarios.

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en *categorías de puestos*. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos los grupos se establecen por puntos o por las clasificaciones ya existentes en la empresa. En el sistema de puntuación: de 100 a 150, de 151 a 200, de 201 a 250, etcétera. Esta técnica de agrupamiento hace que la línea de la tendencia salarial se vea remplazada por una serie de niveles ascendentes, como se muestra en la figura 12-10. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Un puesto evaluado en 105 puntos, recibirá la misma compensación que uno evaluado en 145. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se

Figura 12-10

Efecto de las categorías de puestos en la línea de la tendencia salarial



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 es necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo que rompería todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

La mayor parte de las compañías utiliza determinados márgenes de pago para cada categoría para resolver estos problemas.

Calzado peruano



La línea de la tendencia salarial determinada en la empresa peruana *Calzado Croydon, S.A.*, indica que el salario mensual promedio para el puesto de analista de control de inventarios es de \$1 500. Esto implicaría que todos los auxiliares de control de inventarios recibirán \$1 500, a pesar de que entre ellos haya diferentes niveles de desempeño. El analista de sueldos y salarios establece una compensación de \$1 500 para los empleados de desempeño promedio, una de \$1 650 para los de desempeño sobresaliente y una de \$1 350 para los de desempeño inferior. Con cada revisión de salarios se verificará que la estructura básica continúe igual si no hay cambios en el desempeño.

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 emplean 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 en un nivel superior.

incrementos por méritos

## ► Desafíos que afectan la compensación

Incluso los métodos más racionales para determinar los niveles de pago deben tener en cuenta varios retos. Con mucha frecuencia los analistas de sueldos y salarios deben hacer ajustes en sus resultados para enfrentar estos retos.

### Objetivos estratégicos

La administración de la compensación no se limita a considerar solamente los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. Las políticas de sueldos y salarios de la organización a menudo se convierten en un instrumento de la estrategia corporativa que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.



El conglomerado español *Mecatrónica* cuenta con el capital necesario para contemplar una expansión al mercado de Bolivia y Paraguay, pero la alta gerencia está en espera de la coyuntura apropiada para iniciar operaciones en ambos mercados, mientras aguarda que la circunstancia adecuada se presente, *Mecatrónica* contrató al joven boliviano Ulises Pando y a la administradora paraguaya Felicia Zapata con niveles de compensación superiores a los del mercado porque desea establecer vínculos directos con las sociedades de ambos países y porque ambos tendrán que viajar con cierta frecuencia a la sede madrileña.

### Tasas predominantes de salarios

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo debido a fuerzas del mercado. En muchos casos esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

Ejemplos en esta área son lo ocurrido en el campo de la computación y la administración financiera, un campo profesional cuya compensación ha sido de progresión ascendente, y lo ocurrido en el campo secretarial que ha experimentado progresión descendente. En el caso de los técnicos en computación y en administración de recursos financieros, y pese a todas las predicciones en contrario, la demanda de técnicos competentes de nivel intermedio y alto no se ha resuelto satisfactoriamente. Aunque el número de las personas capacitadas en el área creció en progresión aritmética, la demanda se disparó en progresión geométrica. Como la demanda aventaja con mucho a la oferta, las fuerzas del mercado provocaron un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en estos campos.

Lo opuesto ocurre en varios campos profesionales, incluso el campo secretarial tradicional. Las necesidades de contar con mecanógrafas o taquígrafas expertas disminuyó en muchas organizaciones. Los sistemas tradicionales de archivo están desapareciendo con rapidez y cada vez son más las compañías que optan por sistemas computarizados. De hecho, un porcentaje importante de las personas que laboran en el área secretarial debió recibir capacitación en las nuevas áreas para evitar la depreciación de sus servicios profesionales.

Las fuerzas del mercado

Técnicos informáticos  
vs secretarías

## Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios, por ejemplo, pueden indicar que una compensación mensual de \$1 450 es adecuada para un soldador no especializado, pero si el sindicato insiste en obtener una compensación de \$1 600 es probable que el gerente de personal y los directivos de la empresa consideren la opción de pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un grave conflicto laboral.

La sobrevivencia y el éxito de las compañías depende de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (por ejemplo, debido a extremas presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que 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.

Ser competitivos

## Pago comparable por labor comparable

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas ha 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 competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común consiste en 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*.

## Determinaciones legales

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa y el pensamiento social del siglo XIX y la primera parte del 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. Casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias prácticas más.

La tendencia general de la región es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia excede los límites de la capaci-

Derechos de trabajadores

dad real de algunas organizaciones, el balance total es, visto con perspectiva histórica, sumamente positivo. Se suprimieron los excesos más flagrantes del capitalismo decimonónico (aunque falta mucho por hacer), pero no se cumplieron 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, reforzaron las energías creativas de muchos hombres de empresa, que encontraron soluciones nuevas para viejos problemas.

El especialista en recursos humanos que ve con desconfianza sistemática el avance en la protección de los derechos de los trabajadores comete un grave error. Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento genuinamente social, el gobierno vela, sencillamente, por los derechos de los ciudadanos. A la organización corresponde responder de manera responsable, legal y efectiva. Después de todo, no pocos de los avances logrados por las organizaciones se deben a las respuestas que éstas han dado a los desafíos generados en el sector oficial.

Los ejemplos que es posible mencionar para ilustrar casos de avance logrados gracias al estímulo de ciertas disposiciones oficiales son múltiples. Citemos sólo 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 que iniciaban su industrialización. En México, por ejemplo, se tendieron vías férreas desde mediados del siglo pasado. Las locomotoras se alimentaban a mano, mediante montañas de carbón que se consumían en la caldera. Los hombres que trabajaban alimentándolas se enfermaban por la temperatura excesiva, el trabajo y las densas nubes de humo. Se emitieron disposiciones al respecto y pocos años después, a principios del siglo XX, ya se contaba con locomotoras que funcionaban con coque y con diesel. El procedimiento de enganchar y desenganchar los múltiples vagones de un tren era muy peligroso. 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 esto conduciría a escasez crítica de mano de obra femenina; sin embargo, surgió 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. Así, se genera un número adicional de puestos de trabajo y se garantiza a las empleadas el goce de su derecho.

## ► Resumen

Si se administra de manera adecuada, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción. Los programas de compensación que no están bien conducidos

pueden llevar 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 tanto en los niveles internos como en los externos. Las técnicas de evaluación de puestos determinan el valor relativo de cada uno de éstos y aseguran que exista equilibrio en el nivel interno. Se emplean a continuación estudios y sondeos del mercado externo para garantizar que haya 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 con frecuencia la relación no es tan directa para los empleados, ni tan obvia. Algunos enfoques establecen bonos por el logro de un objetivo de producción, otros se inclinan por destacar el reparto de las utilidades obtenidas y una última categoría postula la determinación de bonos por el logro de mejores niveles de costos.

### ► Revisión de términos

Curvas de madurez	Promoción por méritos
Estudios comparativos de sueldos y salarios	Puestos esenciales 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. Una empresa pequeña, de 30 empleados, estableció en 1992 cuatro niveles de compensación con intervalos de \$150 entre cada uno. Conforme la inflación y el costo de la vida aumentan, la empresa concede incrementos que mantienen los intervalos de \$150. En el caso específico de una empresa en un país; ¿puede conducir a problemas esta práctica? En su opinión, ¿cómo deberían variar los intervalos?
2. ¿Por qué es necesaria la información proveniente del análisis de puestos?
3. La empresa *Seguros La Atlántida* lo contrató como analista de sueldos y salarios. Usted identificó una tendencia clara del mercado laboral a otorgar compensaciones considerables a los graduados en Actuaría, cuyas habilidades matemáticas resultan esenciales en el campo de los seguros. De acuerdo con el estudio que llevó a cabo en el mercado general de trabajo, el año entrante el in-

greso de los actuarios aumentará aproximadamente 75% más que el de cualquier otra profesión empleada en *Seguros La Atlántida*. El gerente general lo citó para el lunes con el objeto de discutir el asunto. ¿Qué recomendaciones va a hacer?

4. ¿Qué incentivos financieros sugeriría conceder a un grupo de topógrafos que colaboran en el trazo y construcción de carreteras? ¿Qué parámetros establecería? ¿Sería conveniente establecer una prima por el número de metros que avanzara su labor mensualmente?

## ► Caso de estudio 12-1

### Estructura de compensaciones en *Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.*

La empresa *Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.*, mantiene una inalterable política de evaluar en profundidad su estructura de compensaciones de manera periódica para conservar tanto la homogeneidad interna como un nivel salarial acorde con su 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 dicha cifra.

Debido a la adquisición de equipos para diseño por computadora, el nivel de producción mensual saltó a 600 piezas mensuales, considerablemente más de lo que necesita la empresa. El departamento de diseño (antes compuesto por ocho ingenieros y tres secretarías) debió prescindir de dos de sus secretarías y se notificó a Eugenio Mendoza, gerente del área, que hay planes para emplear 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.

Mendoza presentó 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 de computadoras el que trabaja y no el grupo de personas que lo maneja!"

1. ¿Cómo determinaría usted el nivel salarial de los ingenieros que operan equipos de diseño por computadora? (Sea específico, indicando fuentes correctas.)
2. ¿Qué modificaciones debe hacer la empresa en su política de incentivos financieros para Mendoza y los ingenieros que van a trabajar con él?
3. ¿Cómo determinaría 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 10 horas extra todas las semanas. Ahora nadie debe quedarse después de las 5:30 p.m., por lo que no se cobran horas extra. ¿Es legítimo ese factor para solicitar una compensación? ¿Cómo enfrentaría usted la situación?

## ► Caso de estudio 12-2

### Análisis de la compensación en *Ingenieros del Darién*

Durante muchos años Colombia y Panamá han estado separados por una franja de terreno conocida como el Tapón del Darién. Hasta hace pocos años ninguna técnica de ingeniería era eficiente y económica para unir las carreteras de ambos países y vencer los pantanos del Tapón del Darién, pero un ingeniero panameño convenció a las autoridades de ambos países de la posibilidad de lograr el proyecto. Las autoridades de los dos países convinieron en contratar un número igual de trabajadores panameños y colombianos, y que las compensaciones serán iguales para ambas nacionalidades. Sin embargo, surgieron diferencias respecto a los niveles de compensación que serán más adecuados, y los gobiernos de los dos países acudieron a su compañía, que presta asesoría en el campo de las compensaciones.

Se contempla la contratación de un total de 1 000 personas, distribuidas de la siguiente manera:

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, incluso ingenieros civiles y eléctricos	Nivel F
22	coordinadores de grupo	Nivel G
18	gerentes de alto nivel, coordinadores de suministros y del avance de las obras	Nivel H
6	directores de zona	Nivel I
3	directores de obra	Nivel J
1	director general	Nivel K
1 000		

Describa las medidas que usted tomaría para establecer una estructura de compensaciones 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 un límite máximo de tres meses para su programación.

## ► Caso de estudio 12-3

### Administración de la compensación en *Sunyen*

Sunyen, empresa internacional con sede en Corea y fabricante y vendedora de productos electrónicos domésticos e industriales, tenía una oficina de representación en la Ciudad de México para satisfacer demandas específicas de sus clientes nacionales. A través de los años y debido a la modernización de los procesos de la organización en México, decidió abrir una subsidiaria con el fin de posicionarse mejor

en el mercado y dar a conocer toda la gama de sus productos para incrementar sus ventas y dar un mejor servicio a sus productos en el país.

Los directivos internacionales contrataron a Alfonso Rubiano Pérez-Casas para abrir y dirigir esta nueva operación, que tiene sede en Ensenada, Baja California. Una de sus primeras tareas es encontrar una persona adecuada para encabezar el departamento de sistemas de cómputo, que requiere constante interacción por vía de *e-mail* e Internet con ejecutivos de México, Estados Unidos y la sede de Corea. (La función no requiere el conocimiento del idioma coreano.) Las instrucciones de la gerencia corporativa en Corea son claras: básicamente, Rubiano debe "calcar" en Ensenada la estructura que ya existe en la Ciudad de México.

Después de identificar a su primer empleado clave, Rubiano debe seguir contratando al equipo de trabajo a nivel gerencial para cada una de las principales áreas de la empresa: administración, ventas, mercadotecnia y servicio a clientes. En total, cinco posiciones a nivel gerencial. La meta consiste en integrar una oficina de no más de 20 personas, pero el núcleo básico de cinco ejecutivos (más cinco secretarías de apoyo) permitirá iniciar las operaciones.

1. ¿Qué recomendaría al señor Rubiano para establecer una administración de compensaciones sana? ¿Cómo formularía usted una estrategia general de sueldos y salarios para la futura operación en Ensenada?
2. En su opinión, ¿es conveniente que cada uno de los integrantes del nuevo personal de Ensenada tenga un ingreso equivalente al de sus homólogos de la Ciudad de México? ¿Deberían ganar más o menos? ¿Por qué?
3. ¿Qué nivel de ingresos específico recomendaría para cada una de las gerencias que se acaban de iniciar? (Base sus respuestas en el mercado de trabajo actual. En caso de no residir en México, adapte su respuesta a las condiciones de *dos* ciudades de su país.)
4. ¿Cómo determinaría el nivel de compensaciones para las cinco secretarías? Tenga en cuenta que las funciones de cada una varían considerablemente, según el área en que trabaje su superior respectivo.
5. Prepare un informe general de sus perspectivas de actividades en Ensenada dirigido a la gerencia corporativa en Seúl y establezca un presupuesto aproximado de los gastos salariales que demandará la nueva operación en el curso de su primer año. Incluya un estimado de los tiempos que usted necesitaría para integrar el equipo básico de trabajo.

## ► Referencias

- Brian Dumaine, "Illegal Child Labor Comes Back", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, p. 86.
- Carl C. Hoffman y Kathleen P. Hoffman, "Does Comparable Worth Obscure the Real Issues?", en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 83-95.
- Carol A. Braddick, Michael B. Jones y Paul M. Shafer, "A Look at Broadbanding in Practice", en *Journal of Compensation and Benefits*, julio-agosto de 1992, pp. 28-32. Véase también Jaelyn Fierman, "Beating the Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62; Caroline Weber y Sara L. Rynes, "Effects of Compensation Strategy on Job Pay Decisions", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1991, pp. 86-109.

- Clemens P. Work, Jack A. Seamonds y Robert F. Black, "Making It Clear Who's Boss", en *U.S. News & World Report*, 8 de septiembre de 1986, p. 45. Véase también Richard W. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1985, p. 82.
- Daniel J. B. Mitchell, "Why Are Wage Concessions So Prevalent?", en *Personnel Journal*, agosto de 1986, p. 131.
- David Gold y Beth Madigan, "More than One-Third Pay Overtime to Exempt", en *Resource*, julio de 1989, p. 5.
- Donald P. Schwab y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 237-S-255-S.
- Eddie C. Smith, "Support Objectives Using Base Compensation", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 86-90.
- Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971, p. 71.
- Edward E. Lawler, "What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation?", en *Personnel*, enero de 1987, p. 41.
- Frederick S. Hills, Robert M. Madigan, K. Dow Scott y Steven E. Markham, "Tracking the Merit of Merit Pay", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 50-57. Véase también Lawrence B. Chonko y Ricky W. Griffin, "Trade-Off Analysis Finds the Best Reward Combination", en *Personnel Administrator*, mayo de 1983, pp. 45, 47, 99.
- "General Electric's Perpetual Learning Machine", en *Positive Employee Practices Institute Update*, junio-julio de 1993, pp. 1-2.
- George W. Bohlander, "A Statistical Approach to Assessing Minority/White Pay Equity", en *Compensation Review*, cuarto trimestre, 1980, pp. 15-24.
- Itzhak Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", en *Journal of International Business Studies*, primer trimestre, 1990, p. 75.
- Jaclyn Fierman, "The Perilous New World of Fair Pay", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, pp. 57-64.
- James E. Martin y Melanie M. Peterson, "Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory", en *Academy of Management Journal*, junio de 1987, pp. 297-315. Véase también Mollie H. Bowers y Roger D. Roderick, "Two Tier Pay Systems: The Good, The Bad and The Debatable", en *Personnel Administrator*, junio de 1987, pp. 101, 102, 104, 106, 108, 110, 112.
- Jane Bryant Quinn, "A Generation Topped Out", en *Newsweek*, 20 de septiembre de 1993, p. 42.
- John A. Dantico, "Wage-Hour Law Clarifies Exempt/Non-Exempt", en *HR News*, enero de 1990, pp. 3, 12.
- Joseph Weber, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, diciembre de 1990, p. 200.
- Judy B. Flughum, "The Employer's Liabilities under Comparable Worth", en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 400-404, 406, 408, 410, 412. Véase también Thomas A. Mahoney, "Approaches to the Definition of Comparable Worth", en *The Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 14-22; John R. Schnebly, "Comparable Worth: A Legal Overview", en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 43-48, 90; George L. Whaley, "Controversy Swirls over Comparable Worth Issue", en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 51-61, 92; y Gary R. Siniscalco y Cynthia L. Remmers, "A Special Update: Comparable Worth", en *Employee Relations Law Journal*, invierno de 1983-1994, pp. 456-455.

- Linda Ison y Edward L. Hansen, "Bonuses, Not Raises, for More Employees", en *William M. Mercer News Release*, 19 de agosto de 1993, pp. 1-3. Véase también Suzanne L. Minken, "Does Lump-Sum Pay Merit Attention?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 77-83.
- "Low Paid, with Children", en *The Economist*, 31 de julio de 1993, p. 26.
- Luis R. Gómez-Mejía y Theresa Welbourne, "Compensation Strategies in a Global Context", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, p. 29.
- Maeve Quaid, *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assessment*, University of Toronto Press, Buffalo, Nueva York, 1993.
- Michael A. Conway, "Salary Surveys: Avoid the Pitfalls", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 62-65.
- Peter Eyes, "Realignment Ties Pay to Performance", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 74-77. Véase también Mary Rowland, "For Each New Skill, More Money", en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. 16.
- "Rich Man, Poor Man", en *The Economist*, 24 de julio de 1993, p. 71.
- Richard A. Ippolito, "Encouraging Long-Term Tenure: Wage Tilt or Pensions?", en *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1991, pp. 520-535.
- Robert J. Sahl, "How to Install a Point-Factor Job-Evaluation System", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 38-42.
- Robert M. Madigan y David H. Hoover, "Effects of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 84-100.
- Ronald G. Ehrenberg, "Introduction: Do Compensation Policies Matter?", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (edición especial), febrero de 1990, pp. 3-S-10-S.
- Rosabeth Moss Kanter, "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", en *Personnel*, enero de 1987, p. 12.
- Shari Cuadron, "Master the Compensation Maze", en *Personnel Journal*, junio de 1993, pp. 64b-64o.
- Susan Gelfond, "A Pile of Cash That Doesn't Stack Up to a Raise", en *Business Week*, 23 de diciembre de 1985, p. 33.
- Timothy Haigh, "Aligning Executive Total Compensation with Business Strategy", en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 221-227.

# 13 Incentivos y participación en las utilidades

Muchos gerentes han descubierto que en el campo de la administración de los recursos humanos los resultados más deseables se obtienen cuando la participación en las utilidades se combina con un mayor grado de participación en el trabajo y con el suministro de información a los trabajadores acerca de la forma en que la empresa está desempeñándose en el ámbito exterior.

JOHN LABATE, "Deal Those Workers In", en *Fortune*, 19 de abril de 1993, p. 26.

La compensación adecuada de las personas que obtienen resultados constituye uno de los temas de permanente interés en el campo de la compensación.

STEVEN E. MARKHAM, "Pay-for-Performance Dilemma Revisited: Empirical Example of the Importance of the Group Effects", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 2, 1988, pp. 172-180.

## OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISTINGUIR** entre incentivos y participación en las utilidades.
2. **EXPLICAR** por qué tanto los incentivos como la participación en las utilidades están utilizándose con frecuencia creciente en las organizaciones modernas.
3. **DISCUTIR** los principales desafíos para el establecimiento de planes de incentivos y participación en las utilidades.
4. **IDENTIFICAR** los incentivos no monetarios.
5. **EXPLICAR** los factores esenciales en los incentivos de nivel ejecutivo.
6. **DISTINGUIR** entre sistemas de participación de utilidades determinados por el empleado y los que el ambiente externo determina.

## Definición de incentivos

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. Por ejemplo, a muchos trabajadores agrícolas se les compensa de acuerdo con el peso total de su cosecha y a muchos vendedores, según el total de sus ventas. En el caso de los campesinos puede tratarse de un sistema de incentivos por la producción total del grupo; en el de los vendedores, de un sistema de incentivos que se basa en el rendimiento individual.

## Utilidades

La *participación en las utilidades* establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como complemento 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 recibe una compensación basada en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Consideremos, por ejemplo, los beneficios de la compensación no tradicional, de acuerdo con las investigaciones de Carla O'Dell y Jerry McAdams, del *American Productivity Center*:

## Compensación no tradicional

En años recientes, cientos de organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicios y dependencias oficiales, han creado y adoptado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:

- Vincular la compensación con el 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 participar 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 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 puede incrementarse, es posible que los costos generales de la organización *disminuyan* gracias al incremento en los niveles de productividad.

## Mejores Combustibles



En los yacimientos carboníferos del norte de Colombia la compañía *Mejores Combustibles* experimenta desde hace ya 10 años una situación casi inmutable en lo que respecta a productividad. A pesar de haber dotado a varios de sus departamentos de extracción con equipo muy moderno y de que la compañía ofrece sueldos y salarios 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, licenciado 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". Pese a la oposición, la iniciativa del licenciado Sierra fue provisionalmente aprobada, por un estrecho margen. Dos meses más tarde la predicción general de los opositores a Ramón Sierra se había cumplido; la producción aumentó solamente en 2.3 por ciento para toda la empresa, pero para el equipo de trabajo que logró las nuevas condiciones el logro equivale a un incremento de 19% en sus ingresos mensuales, estímulo suficiente para redoblar sus esfuerzos. Dos meses más tarde, 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 trabajadores y diversos departamentos de *Mejores Combustibles*.

En el capítulo anterior se estudió la manera en que se determinan niveles de compensación equivalentes tanto a nivel interno como a nivel del mercado. En este capítulo se exploran los vínculos entre compensación y desempeño mediante los sistemas de incentivos y participación en las utilidades. Los capítulos siguientes estudian otras áreas, como la prestación de servicios a los empleados.

## ► Introducción a incentivos y participación de utilidades

Vaivenes de la compensación

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con 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

*Azulejos y Cromados* 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. Sin embargo, desde hace dos años 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 permite mantener el pleno empleo del personal de la empresa. Los indicadores económicos

anuncian un nuevo auge en el plazo de dos meses. Cuando las demás empresas van a empezar el proceso de contratar y capacitar, *Azulejos y Cromados* se encuentra totalmente "en posición de batalla".

Programas de incentivos

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el 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 la 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 sintetizan en la figura 13-1, y se analizan a lo largo del capítulo.

### Objetivos de la compensación no tradicional

Pagar por resultados

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces. Como observó en fecha reciente un distinguido economista:

### Aspectos esenciales para el diseño de programas de incentivos y participación de utilidades

Figura 13-1

ASPECTOS	PREGUNTAS CLAVE
Objetivos de la compensación no tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Por qué están considerándose sistemas no tradicionales de compensación?</li> <li>■ ¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?</li> </ul>
Participantes	■ ¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	■ ¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?
Parámetros	■ ¿Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	■ ¿Quién va a administrar el programa? ¿La gerencia, el personal, ambos?

Aumentar productividad

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 menos mano de obra.

Las altas tasas de crecimiento de la productividad de los japoneses pueden deberse a sus sistemas de incentivos, que alientan 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 en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar. ¿Se procura un incremento en ventas?, ¿una reducción de costos?, ¿mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

Limpieza Espléndida



Los resultados financieros del año pasado produjeron gran preocupación al señor Gavira Lozano, gerente de *Limpieza Espléndida*, planta productora de jabones con sede en San Pedro Sula, Honduras. El señor Gavira prometió una serie de incentivos financieros que se darán 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 de reclamar bonos sustanciales, aunque para ello cada uno aduce razones diferentes. La situación deriva hacia un cuadro de conflicto agudo con gran rapidez.

### Elegibilidad y cobertura

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial porque afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene en la empresa respecto a la justeza del sistema de compensación. Las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con 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 que 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. En los casos en que se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son notablemente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito sólo a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Incentivos de grupo

Sueños y Realidades



La empresa *Sueños y Realidades* se especializa en la venta de boletos para distintas rifas, cuyos premios van desde modestas cantidades en efectivo hasta suntuosas residencias en la mejor zona residencial de Ibagué, en el departamento del Tolima, Colombia. La gerencia estableció hace tres años un incentivo general para toda la empresa, con el criterio de que si las ventas se incrementaban todo el personal disfrutaría de un bono equivalente a 15% adicional de compensación.

Aunque el objetivo se logró, muchos empleados consideraron que el incentivo fue injusto porque las contribuciones de varios departamentos no influyeron de modo directo en los resultados de ventas. El año pasado se instaló un sistema mejor equilibrado. Los vendedores siguieron disfrutando de un bono de 15% (e incluso más, si sus resultados son excepcionales) por sus logros de ventas, pero los bonos de otras áreas de la empresa, como contabilidad y planeación, se establecieron de acuerdo con los resultados de sus áreas específicas. El nivel de satisfacción general con la compensación se incrementó considerablemente.

### Parámetros de compensación

También en los planes de compensación no tradicionales debe determinarse el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregarán. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros que conduzcan a evitar la confusión y no permitan diferentes interpretaciones.

Política específica

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 con base en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida cubra 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.

Seguros La Previsora



En *Seguros La Previsora*, compañía boliviana especializada en el ramo de venta de pólizas de seguros de vida, cada cliente debe renovar su póliza en periodos regulares de 12 meses. El número de clientes que deciden no renovarla se ha incrementado y el gerente de ventas de la empresa puso en práctica un sistema de incentivos que estimula la recuperación de esas valiosas pólizas. Junto con el gerente de recursos humanos, Felipe Ávar, se determinó la siguiente política: "Todo vendedor que consiga la renovación de una póliza de seguros de vida recibirá una compensación de 14% adicional sobre esa venta. El pago correspondiente se hará en un plazo no superior a 10 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 y determinar obje-

Parámetros precisos

tivos y maneras de medirlos. En el caso de muchos empleos, la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa o la naturaleza misma del trabajo impide 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 que ello implica. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), que le impiden llegar a su objetivo.

Incentivos y sindicatos

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 lleve a los trabajadores a laborar de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus integrantes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Administración de incentivos

Los puntos que deben resolverse respecto a la administración de un sistema de incentivos se incluyen aspectos como determinar la forma de obtener la información acerca de resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se realizará el pago (por ejemplo, incluyéndolo en la nómina general) y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema. Tanto éstos como otros puntos deben resolverse de manera específica al diseñar los sistemas no tradicionales de compensación. El nivel de éxito o de fracaso que se obtenga dependerá en gran medida de la respuesta que se dé a estas interrogantes.

## ► Sistemas de incentivos

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación.

### Compensación basada en unidades

Pago por unidad

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. En las tareas agrícolas, por ejemplo, el agricultor puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado. Por ejemplo, puede establecerse cierto pago adicional para los casos en que el trabajador recolecte más de 10 toneladas diarias y un bono especial si llega a 15.

Pago por ahorro de tiempo

Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico recibirá una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco 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 presta-

Retribución y compensaciones

ciones de ley. Esta precaución impide la preservación de ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y a la negación de ciertos derechos a los trabajadores.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el 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, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que el resto de los trabajadores puede generar desconfianza y hostilidad entre sus compañeros, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

Medir la productividad

Finalmente, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación. Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.

### Bonos de producción

Bonos

Los *bonos de producción* son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato —y que suele determinar la ley— el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel.

Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo de carga es de cuatro horas y el operario consigue terminar el trabajo en tres, recibirá una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos el empleado puede percibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

Tejidos Catalanes



Las tejedoras de *Tejidos Catalanes* reciben una compensación básica por cada día de trabajo. Cuando una de ellas excede la marca de 40 metros de tela tejida durante el día, la empresa le reconoce un incentivo adicional por cada metro extra. Si la operaria excede 60 metros, el incentivo se dobla. Sin embargo, la gerencia instruyó a los supervisores para que no permitan la producción de más de 100 metros diarios de tela, dado el excesivo desgaste físico de las operarias que llevan a cabo una tarea tan pesada.

### Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada

Salarios y comisiones

agente puede reducirse mucho en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Calificación, productividad y experiencia

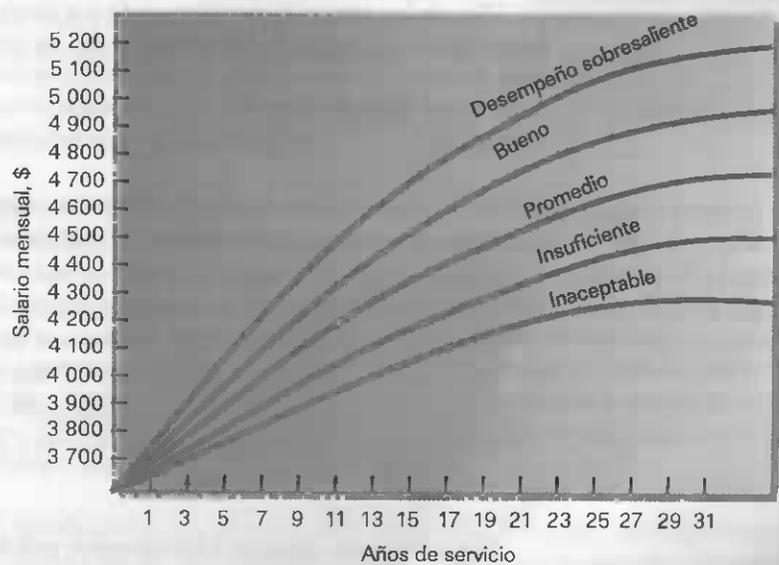
### Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya que su especialización le impide esperar razonablemente 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 según su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente) se clasifican un poco más abajo y así sucesivamente. El proceso se ilustra en la figura 13-2. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

Figura 13-2

Curvas de madurez para profesionales con diferentes niveles de desempeño



Curva de madurez

El señor Alfonso Verástegui ingresó a *Joyerías del Caribe*, establecida en Santo Domingo, República Dominicana, hace 12 años. Su habilidad manual y su pericia en el manejo de joyas son excepcionales y ha conquistado una sólida reputación que beneficia mucho a la empresa. No obstante, al cabo de este tiempo el señor Verástegui se encuentra en una posición incómoda. El nivel de su compensación no ha variado en un lapso considerable, pero su familia se incrementó y necesita mejores ingresos. Su habilidad gerencial o de ventas es prácticamente inexistente. Su valor para la empresa radica sobre todo en su habilidad técnica para desempeñar difíciles trabajos de joyería.

Compensaciones apropiadas

Don Ricardo Blandón, el dueño de la joyería, le solicitó hace dos semanas que se quedara a engastar un collar de perlas de gran valor que una clienta insistía en tener listo para una fiesta el fin de semana, pero el señor Verástegui dejó claro que tenía que marcharse a trabajar en un restaurante cercano, donde labora horas extra para redondear sus ingresos. La venta no se pudo concretar y la clienta se sintió insatisfecha. Don Ricardo debió controlar su desagrado y después de meditar el asunto solicitó al departamento de personal estudiar de inmediato un sistema de curva de madurez que permita compensar al señor Verástegui de manera más adecuada.

Administración de aumentos y desempeño

### Incrementos por méritos

Tal vez, el incentivo más difundido es 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 los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Distorsión de los incentivos

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Inflación y salarios

Una compleja serie de fenómenos económicos condujo a economías hiperinflacionarias en diversos países de la América Latina. Las tasas de inflación exceden en muchos casos el nivel de 40 o 50% anual, y en años no lejanos varios países experimentaron inflaciones de niveles superiores a 100% anual. Un resultado de este fenómeno es la práctica de muchas empresas latinoamericanas de conceder aumentos basados principalmente en los niveles inflacionarios y en el desempeño de cada persona. Los niveles de satisfacción pueden deteriorarse de manera peligrosa cuando esta práctica se generaliza.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente

iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos sólo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

### Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza 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, Italia, constituyen una considerable inversión. Al llegar a Venezuela, fueron ensamblados y operados por el señor Franco, un técnico italiano con experiencia en este tipo de maquinaria. En el curso de la labor diaria uno de los operarios locales, Guillermo Arango, empezó 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 estableció un incentivo para Guillermo y para los demás operarios que decidan adquirir un conocimiento más completo de estos equipos.

Incentivar las habilidades

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que *hace* el empleado, sino en lo que *puede* hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. La calidad de los productos de la empresa se acrecienta al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Una mejor compensación es probable también disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

El valor del personal calificado

### Incentivos no monetarios

Por lo general, en último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los 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.

Reconocimientos, no dinero



Los vendedores destacados de la compañía *Sistemas de Seguridad*, que tiene una planta en área de Río Piedras, Puerto Rico, ven con tibieza el actual sistema de incentivos de la empresa, que les concede diversos *bonos* en

Otros incentivos

efectivo con base en sus rendimientos de ventas, pero que en la práctica se esfuman por las cargas adicionales que generan en los impuestos que cada vendedor debe pagar. La empresa decide promover un sistema distinto de incentivos que incluye el uso de vehículos privados de la compañía, una semana y media de vacaciones en Florida con gastos pagados y diversas oportunidades de viajar a países como Estados Unidos y la Gran Bretaña. El índice de interés en los incentivos de la empresa se ha incrementado en forma exponencial.

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. Junto con los métodos que se comentan más extensamente en capítulos siguientes, es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, 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 hijos de éstos en edad escolar, pueden constituir 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 incentivos que conduzcan 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

Incentivos a corto y largo plazo

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 sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, obtención de nuevos equipos, desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. La conclusión a que llegó un informe de una importante compañía consultora es inquietante:

La conclusión es sencilla. Al intentar llevar a su nivel máximo las utilidades actuales, a corto plazo, pueden identificarse 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 empieza a tomar acciones similares a éstas:

- Reducción del monto de sus incentivos a corto plazo o disminución del grado en el que los incentivos corresponden a cambios en las utilidades a corto plazo.
- Incremento de los programas de incentivos a largo plazo; en algunos casos, puesta en práctica de programas enteramente nuevos.

Los incentivos —en especial los que se dedican a los ejecutivos— necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Es probable que los ejecutivos jóvenes prefieran incentivos 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 que 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, a igual nivel o a nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar el mejor desempeño de la organización.

Existen otras formas de incentivos, incluso las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. No obstante, el elemento común de casi todos los paquetes de compensación al personal ejecutivo es su relación con el desempeño de la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación con los logros de la organización, en realidad dejan de ser planes de incentivos. Muchos planes de incentivos reciben agudas críticas porque a veces los pagos contemplados en ellos se cubren a pesar de que la organización entra en una etapa de declinación o a pesar de que disminuya el valor de las acciones de la empresa en el mercado.

A fin de enfrentar estas críticas, muchas compañías optan por vincular los incentivos a ejecutivos con las ganancias que la organización produce a los tenedores de sus acciones. Al respecto se observa que los nuevos sistemas de compensación están cimentándose en evaluaciones del desempeño que incentivan de manera permanente 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 poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Dadas las grandes variaciones del mercado de valores en la actualidad, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan con 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 con base en los indicadores de varias áreas **esenciales** de la organización. Según los indicadores por los que se haya optado, **parte de los** incentivos puede vincularse con una cobertura más amplia del mercado; **por ejemplo**, márgenes de ganancia, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, **u otros** indicadores.

Incentivos y grupos de edad

Volverse accionista

Sistemas de incentivos  
en la balanza

## Participación diferida

Los sistemas de incentivos basados en *opción diferida a posibilidades de participación* conceden a los ejecutivos papeles de propiedad sobre acciones de la empresa de una manera gradual. De esa forma no sólo se genera un incentivo para que el ejecutivo permanezca en la empresa, sino que su valor y su monto dependen de las acciones del ejecutivo en pro de la organización.

## Incentivos internacionales

## Ámbito internacional

Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, transporte, o incluso los impuestos de su personal en el exterior, que incrementar en forma desmedida el nivel de sus percepciones.

Otras compañías optan por planes de incentivos vinculados con la productividad y el desempeño. Varios expertos recomiendan que los incentivos financieros se basen en los objetivos financieros y estratégicos que se encuentran bajo el control del gerente. En todos los casos, la empresa debe tener en cuenta que su sistema ha de adaptarse a las variantes individuales de cada país y sociedad porque un sistema inflexible y rígido se distorsiona rápidamente en el campo internacional.

## Brita en Brasil



El consorcio sueco *Brita* se especializa en la producción y venta de filtros de agua potable, en una gama que va desde modestos sistemas para uso en el hogar hasta equipos que puede adquirir una municipalidad para dotar de agua pura a los habitantes de una comunidad de tamaño intermedio. El sistema de incentivos a ejecutivos que *Brita* implantó en sus plantas del occidente europeo es claro y fácil de calcular: el gerente general de una sucursal recibe como incentivo al final de año un porcentaje de las utilidades logradas por la compañía.

*Brita* decidió invertir en Brasil, pese a que el país mantiene una política de estricto control de cambios en las presentes circunstancias. El futuro director de relaciones industriales en Río de Janeiro, Agostinho Delgado, envió un detallado informe al departamento de relaciones industriales de la corporación en el que comentó la situación. *Brita* procede a estudiar diversos sistemas de incentivos, dada la inminente circunstancia de que su operación brasileña no podrá efectuar remesas de recursos financieros a Estocolmo.

Tanto los niveles de compensación como la participación se deben establecer en un marco básico de flexibilidad para ajustarse a las realidades locales. Algunas compañías llegan incluso a ofrecer al personal ejecutivo clave una participación en la propiedad de la subsidiaria que han establecido.

## Telefonica



Una compañía *Telefónica*, establecida en España desde hace muchos años, se expandió en fechas recientes a varias naciones sudamericanas. Durante dos años el ingeniero Ramiro Sorjus condujo el departamento técnico de la compañía en Chile, con notable éxito. Su habilidad técnica y su comprensión de la psicología del país son inmejorables. En la actualidad, sin embargo, el

ingeniero Sorjus experimenta dificultades graves para extender el servicio telefónico a cierta zona montañosa, en el centro de la República de Chile, porque la zona presenta dificultades técnicas y sociales muy considerables. En lo personal, el ingreso que el ingeniero Sorjus obtiene se ha mantenido estático en términos de divisas internacionales, pues los impuestos que impone el país han subido considerablemente en los últimos años (su salario se paga en moneda nacional).

El presidente de la compañía *Telefónica* estudió la situación y ofreció al joven ingeniero una serie de incentivos diferentes. Un incentivo importante consiste en vincular la compensación del ingeniero Sorjus con el número de instalaciones efectivas que logre en la provincia montañosa. Por cada mil nuevas conexiones al nuevo sistema telefónico, su bono anual crecerá 1.7%. Otro incentivo importante consiste en sustituir el anterior paquete de compensación por uno que cubre por completo los impuestos del ingeniero Sorjus y le permite efectuar ahorros.

La empresa determinó también que puede eliminar un incentivo anterior que tiene poco uso en la situación actual. Se había estipulado que el ingeniero Sorjus recibiría un automóvil nuevo cada dos años, pero dada su actual labor, que le exige pasar largas horas en carreteras difíciles, un campero sencillo (con doble tracción) es más práctico. El 80% de lo ahorrado en el vehículo se destina a un bono básico adicional.

## ► Sistemas de participación de utilidades

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque experimenta un crecimiento acelerado y aproximadamente tres de cada cuatro planes de incentivos instaurados durante la última década siguen 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 optan por planes que incluyen a gerentes y empleados en su cobertura. Las organizaciones que adoptan 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 cae dentro de cuatro amplias categorías: propiedad de los empleados, participación en la producción, participación de las utilidades y planes de reducción de costos.

### Propiedad de los empleados

Tal vez, el plan más extremo de participación de utilidades sea el de convertir la organización en propiedad de sus empleados. Muchas compañías incluyen *planes de opción de compra de acciones* que permiten a los empleados adquirir (a menudo

Porción de ganancias

Compartir la empresa

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 de su progreso.

Un novedoso enfoque por medio del cual los empleados pueden adquirir la propiedad de su compañía recibe el nombre de PEPA (Plan de los empleados para adquirir acciones). Aunque puede adoptar diversas variantes, en última instancia constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas en vez de recibir incrementos salariales o a cambio de una porción de sus salarios comunes. En otra variante los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones como forma de capitalizar a su organización. Los PEPA pueden emplearse de diversas maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo":

PEPA

- Adquirir las acciones mediante capital prestado, con la garantía de las acciones mismas y del compromiso del empleado.
- Adquirir las acciones mediante contribuciones efectuadas por la empresa, que dentro de determinadas legislaciones pueden resultar exentas de gravámenes fiscales.
- Crear un nuevo plan de asistencia financiera al personal mediante la emisión de 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 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.

Paz y a Salvo



La empresa *Paz y a Salvo* se fundó con capital nacional relativamente 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, enfrenta una competencia muy considerable por parte de consorcios internacionales con más recursos.

Una de las maneras de enfrentar la competencia consiste en transferir a los empleados una porción considerable de la propiedad de *Paz y a Salvo*. El nivel de satisfacción y motivación subió mucho, los empleados mantienen un considerable nivel de lealtad a la empresa que ahora poseen y se muestran muy poco inclinados a aceptar ofertas de trabajo por parte de otras empresas. Cuando la empresa *Puertas Abiertas* hizo una oferta de trabajo a varios analistas de crédito de *Paz y a 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 PEPA logran un resultado positivo. Con frecuencia las ventas de acciones son sólo parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos estos sistemas pueden constituir una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable. Sin embargo, aún así la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.

Spiratex

Metas y b

Basura de

Utilidades y

Pastas Alm

Spiratex

El mercado internacional del caucho se redujo considerablemente para América Latina a causa de la competencia de los países del sudeste asiático y por la aparición de varios productos sintéticos que reemplazan la goma natural. El consorcio llanero *Spiratex* efectuó una serie de inversiones masivas en Brasil, pero los altos directivos optaron 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

Metas y bonos

Los planes de participación en la producción permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción. Estos planes suelen 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 específica si excede determinados niveles.

Basura de Lima

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. Por 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 estableció una serie de contactos que le permiten vender cobre y aluminio a precios superiores a los normales y ofreció 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 en las utilidades

Utilidades y jubilación

Los planes de participación en las utilidades permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes puede reducirse por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

Una circunstancia económica difícil, como una recesión o la irrupción de nuevos competidores en el mercado, puede tener un efecto desfavorable. Incluso en los casos raros en que el entorno externo no interfiere con los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación de utilidades a los fondos de jubilación. De esta manera el valor del reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más porque el incentivo se recibirá mucho después. Sin embargo, cuando estos planes se aplican bien pueden ejercer un notable efecto en la manera en que opera la compañía.

Pastas Alimenticias

Una forma de mantener muy clara la perspectiva de la situación económica de la empresa colombiana *Pastas Alimenticias*, con sede en Tunja, Boyacá, y

de reforzar el efecto motivador de los planes de participación de utilidades para los empleados ha sido la emisión frecuente de estadísticas de ventas y cobros, así como de la cantidad que cada empleado devengó 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 efectúan bimensualmente y la empresa obtiene buenos resultados.

### Planes de compensación por reducción de costos

Se argumenta 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 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 busca motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Al mismo tiempo, estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa, por lo común a través de pequeños comités y de reuniones periódicas.

Es posible que el método más conocido de conceder incentivos en razón de los logros en reducción de costos sea el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos comparados en perspectiva histórica, como explica la figura 13-3.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

Existen planes similares al Scanlon, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Los tres planes tienen la característica común de que se diferencian de los planes de participación de utilidades porque están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tienen control (costos) y no en factores en los que el empleado sólo puede incidir de manera muy indirecta (como los márgenes de utilidad). La figura 13-3 presenta una síntesis de estas diferencias, que se comentan también en los párrafos siguientes.

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare se concentran en la reducción de costos y promueven la participación activa de los empleados a través de varios enfoques. Improshare, por ejemplo, se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la disminución 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 pueden adoptarse como forma permanente de compensación si los resultados son favorables. Los planes Rucker e Improshare se ponen en práctica con más frecuencia como resultado de iniciativas de la gerencia general.

A pesar de que estos planes pueden ser muy efectivos en las compañías destinadas a proporcionar servicios, por lo general lo son más en las empresas de manu-

Subir utilidades ahorrando costos

Plan Scanlon

Improshare, Rucker

OBJE

INIC

GIRO

COBI

ELEC

PARÁ

DETE

INCE

PERIC

INCE

PARTI

EMPU

PROG

Compa

Figura 13-3

### Comparación de los planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
<b>OBJETIVO</b>	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, reducir costos materiales	Reducción de las horas de trabajo
<b>INICIO</b>	Por voto de los empleados	Por la gerencia general o por voto de los empleados	Por la gerencia general
<b>GIRO DE LA EMPRESA</b>	Generalmente empresas de manufactura	Casi siempre empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura
<b>COBERTURA</b>	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Casi siempre toda la empresa
<b>ELEGIBILIDAD</b>	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal excepto la alta gerencia	Todo el personal excepto la alta gerencia
<b>PARÁMETRO PARA DETERMINAR EL INCENTIVO</b>	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
<b>PERIODICIDAD DEL INCENTIVO</b>	Bonos mensuales expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año	Bonos mensuales expresados como porcentaje del salario, con reservas para un bono a final del año	Semanal o quincenal coincidiendo con los periodos de pago
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO</b>	Extensiva, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental que se reúne cada semana y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensiva, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar la comunicación de sugerencias y problemas	Limitado básicamente a los empleados que contribuyen a la reducción del número de horas necesario para producir determinado producto

facturas. El plan Scanlon casi siempre cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Los planes Rucker e Improshare suelen extenderse a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.



Compartiendo ahorros

En Aisladores Industriales, compañía de manufactura ubicada en Valencia, Venezuela, los costos guardan históricamente una relación de 45% respecto al ingreso por ventas. Se lograron reducciones en los costos, que ahora 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 y se reserva una parte para cubrir los meses de altos costos operativos. Un bono que se paga a final de año cubre las diferencias.

El plan Rucker de reducción de costos se propone, como el plan Scanlon, reducir los costos de la nómina en su relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios. Este plan, empero, también incorpora los ahorros logrados en equipo y materiales.

El plan Improshare se centra menos en las razones financieras y más en el desempeño, que se mide en la forma de una reducción en las horas de labor. En los términos de plan Improshare, el bono suele calcularse y pagarse en forma semanal, en tanto que 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, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esa manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados. A pesar de que en el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados influyan de manera directa en su ambiente de trabajo. Al respecto, las economistas Sara A. Levitan y Diane Wernke han observado que el problema real para establecer una participación significativa del trabajador que conduzca a mejoras en la productividad consiste en que estos programas demandan 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 para tomar decisiones finales con objeto de obtener un máximo de utilidades. Aunque algunos dirigentes pueden recurrir a la asesoría de sus empleados, lo común es que aquéllos deseen que sus trabajadores "se sientan" partícipes, aunque sin permitirles tomar decisiones finales.

Las diversas técnicas con las que el departamento de recursos humanos puede colaborar para obtener la participación de los empleados en la organización se analizan en la siguiente sección de esta obra, dedicada a las relaciones con los empleados. Antes de hacerlo, sin embargo, en el siguiente capítulo consideraremos los distintos servicios y beneficios al personal, ya que la compensación comprende más que sueldos, salarios y bonos porque en la remuneración moderna se incluye una gama creciente de diferentes servicios.

Pago periódico de bonos

Comités de empleados

Sólo iniciativas gerenciales

Comités mixtos

## ► Resumen

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 que los programas de participación de utilidades cubren a determinados grupos de empleados. Estas técnicas de compensación no tradicional adquirieron 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 una 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.

Los sistemas de participación en las utilidades poseen la característica común de compartir las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización con los empleados. Estos enfoques incluyen los planes de participación de las ganancias en producción y los de participación en las utilidades propiamente dichos. En fecha reciente han tenido gran difusión los programas de reducción de costos, entre los cuales se cuentan los planes Scanlon, Rucker e Improshare.

### ► Revisión de términos

Aumentos basados en méritos	Plan Rucker
Bonos de producción	Plan Scanlon
Curvas de madurez	Planes de participación de utilidades
Incentivos no monetarios	Planes de participación en la producción
Incentivos por unidades de compensación	Sistemas de compensación por conocimientos especializados
Parámetros de compensación	Sistemas de incentivos de opción a adquisición de acciones
Participación de utilidades	Sistemas de incentivos vinculados con indicadores de la empresa
Plan Improshare	

### ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Qué son los planes de incentivos? ¿Qué son los planes de participación de utilidades?
2. ¿A qué se debe la creciente popularidad de estos sistemas no tradicionales de compensación?
3. ¿De qué manera afectan estos programas la seguridad en el empleo y la moral de los empleados? ¿Por qué?
4. ¿Qué son las curvas de madurez? ¿Cuándo se utilizan? ¿Por qué se consideran un incentivo?
5. ¿Cuáles son las características básicas de las compensaciones que se basan 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 tendencia tradicional de las personas que dirigen empresas ha sido 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 13-1

#### Incentivos para el personal de *Melo-Ritmos*

El señor Rafael Villalobos es propietario y gerente general de *Melo-Ritmos*, empresa ubicada en las afueras de Lima, Perú, y especializada en la producción de cintas musicales. El señor Villalobos basa su filosofía de compensaciones en razón de los resultados obtenidos y no en el número de horas que labora el personal. Esta filosofía se refleja en varios planes de incentivos que el señor Villalobos diseñó en el pasado, pero con base en el incremento en las operaciones y el tamaño de la empresa se vio en la necesidad de solicitar asesoría técnica para el establecimiento de varios programas de incentivos. En su carácter de gerente general, sugiere que:

1. En la actualidad los ejecutivos de la empresa no poseen acciones de la compañía. Una propuesta es que reciban mil dólares por cada dólar de incremento en el valor de las acciones de la empresa respecto al año anterior.
2. Los obreros disfrutan de un día adicional de vacaciones por cada incremento de 10% en las ventas de la compañía. Tendrán la opción de trabajar ese día y recibir doble compensación.
3. Los obreros recibirán un bono adicional de 18 centavos por cada paquete de 100 cintas que graban y 3 centavos por cada paquete de 100 cintas que despachen.
4. El personal de ventas recibirá un bono de \$50 cada vez que un agente logre que un cliente nuevo empiece a distribuir los productos musicales de la empresa.

Después de leer su propuesta, el señor Villalobos le pide que exponga con toda franqueza su opinión respecto a su plan. Conociendo su carácter franco y abierto, usted advierte de inmediato que necesita ser absolutamente honesto con él.

¿Qué dificultades estima que podría generar cada una de estas iniciativas? ¿Cuáles serían sus sugerencias? Prepare un documento de dos hojas de extensión con una contrapropuesta al plan del señor Villalobos. Cerciórese de cubrir los cuatro puntos de su plan.

### ► Caso de estudio 13-2

#### Incentivos para el personal de *Ventas por Correo*

En el negocio de la licenciada Josefina Pratt el secreto del éxito radica en lograr varias ventas a un cliente, y no una sola. La licenciada Pratt es directora ejecutiva

de la compañía *Ventas por Correo*, que funciona mediante el sistema de ventas a través de catálogos electrónicos y opera en el área metropolitana de Buenos Aires, Argentina. El público de cierto poder adquisitivo recibe un catálogo electrónico todos los meses junto con un formulario detallado, y puede ordenar a través del correo electrónico gran diversidad de productos: desde objetos decorativos para el hogar hasta ropa de cama o herramientas para el taller familiar.

Uno de los factores de mayor importancia para lograr una venta es que determinado producto se presente de manera llamativa y convincente; de hecho, la presentación del producto se considera en ocasiones más importante que el precio o los detalles técnicos. Por esa razón, la licenciada Pratt tiene un departamento de 12 escritores creativos cuya función es promover determinados productos. Cuando un producto se vende bien a través de los canales de la empresa, el fabricante renueva su anuncio en el catálogo de *Ventas por Correo*; cuando el producto no se vende bien, el fabricante suspende sus operaciones con la compañía.

En julio del año pasado la licenciada Pratt empezó a llevar un registro de los anuncios que venden mejor y estableció una correlación entre las ventas altas de ciertos productos y las creaciones para el catálogo de dos escritores en especial. Examinó con cuidado las creaciones de estos dos jóvenes y advirtió que los textos que preparan son superiores al promedio. Las fotos que utilizan para promover los productos que se les confían son más creativas y de mejor calidad que las de los demás miembros del equipo y en general se muestran más exigentes con la calidad final de las secciones del catálogo a su cargo.

1. ¿Cómo podría motivar la licenciada Pratt a los escritores creativos que obtienen éxito? Proponga un sistema explícito que incluya detalles operativos a lo largo de un año y un método que permita administrarlo a costo razonable.
2. ¿Sería deseable incluir a todo el grupo de escritores creativos en un programa de incentivos? ¿Sería deseable suspender del plan a los escritores cuyos productos no se vendan bien?
3. Los productos que promueven los escritores creativos con éxito a menudo requieren un presupuesto más alto para la preparación de los comerciales. ¿Sería deseable establecer un plan de incentivos para reducir los costos? ¿Cómo establecería usted parámetros para el caso?

### ► Caso de estudio 13-3

#### Incentivos y compensación del personal de *Orquídeas Colombianas, S.A.*

La compañía *Orquídeas Colombianas, S.A.*, es una entidad de capital internacional establecida en 1996. Durante varios años operó con un promedio de 50 a 70 empleados en un ambiente relativamente estable desde el punto de vista laboral y de negocios. En 1997, al advertir el potencial de esta empresa, un grupo de inversionistas internacionales, hizo una propuesta de participación y realizó una inversión importante que convirtió a la compañía en una de las más grandes del mercado local. Este crecimiento en el nivel de capitalización y las operaciones de la empresa

condujo a un crecimiento muy importante en la planta de personal, que pasó a ser una organización de aproximadamente 320 empleados.

El nuevo personal es heterogéneo e incluye técnicos locales y extranjeros, profesionales experimentados en todas las áreas relacionadas con la producción y exportación de flores, y una proporción importante de seis ejecutivos extranjeros.

A causa de la rapidez de su expansión, la compañía se vio obligada a contratar a profesionales experimentados en las diversas áreas porque no contaba con el tiempo necesario para entrenar a todo el nuevo personal.

Antes de su expansión, el nivel de compensaciones en la empresa era ligeramente inferior al del mercado y los beneficios, muy básicos.

La gerencia de la compañía concluye que es indispensable diseñar un paquete de compensación y beneficios que sea competitivo, y le ofrece a usted el puesto de gerente de compensación y beneficios.

El objetivo principal de su función es diseñar una estrategia de compensación y beneficios acorde con el mercado, que le permita atraer, contratar, retener y motivar a los mejores profesionales, y asegurar que las políticas de compensación y beneficios se apliquen en forma consistente en todos los departamentos.

1. ¿Cuál sería la estrategia que seguiría para determinar los incentivos que debe adoptar la empresa?
2. ¿Concedería incentivos especiales a los empleados más antiguos, que sienten que deben tener más derechos y prerrogativas que los recién llegados?
3. ¿Cómo determinaría los incentivos que la empresa debe ofrecer a sus ejecutivos internacionales?
4. Los ejecutivos viajan con frecuencia a Estados Unidos y a Europa, por razones de negocios. ¿Qué incentivos establecería para un ejecutivo que tal vez deba residir en Londres? ¿Qué incentivos establecería para el ejecutivo que probablemente residirá parte del tiempo en Tokio? ¿Los mismos que para el de Londres?
5. El proceso de producción de flores es similar en muchos aspectos al que se sigue en una empresa de manufactura. ¿Optaría por un plan *Improshare*? ¿Por uno *Scanlon*, o por uno de tipo *Rucker*? Comente su respuesta y explique los detalles de su sistema.

## ► Referencias

- "A Firm of Their Own", en *The Economist*, 11 de junio de 1994, pp. 59-60.
- Alan Murray, "Democrats Latch onto Bonus Pay System in Search of New Ideas", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 28 de abril de 1987, p. 1. Véase también James Chelius y Robert S. Smith, "Profit Sharing and Employment Stability", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 256-S-272-S.
- Barnaby J. Feder, "Recasting a Model Incentive System", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de septiembre de 1994, pp. Y1, Y20. Véase también "The Lincoln Electric Company" (Case Study 48), American Productivity Center, Houston, 1985, p. 5.
- Beth J. Asch, "Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 89-S-106-S.

- Brian J. Brooks, "Long-Term Incentives: International Executives", en *Personnel*, agosto de 1998, pp. 40-42.
- Carla O'Dell y Jerry McAdams, "The Revolution in Employee Rewards", en *Management Review*, marzo de 1987, p. 32.
- Carol A. Braddick, Michael B. Jones y Paul M. Shafer, "A Look at Broadbanding in Practice", en *Journal of Compensation and Benefits*, julio-agosto de 1992, pp. 28-32.
- "Directors of Top Firms Favor a Stronger Pay/Performance Link", en *Resource*, noviembre de 1986, p. 10.
- "Does Your Pay Plan Demotivate?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, p. 10.
- Donald P. Schwab y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 237-S-255-S.
- Earl Ingram II, "The Advantages of Knowledge-Based Pay", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 138-140.
- "How You'll Be Paid in the 1990's", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, p. 11.
- Hoyt Doyel y Thomas Riles, "Considerations in Developing Incentive Plans", en *Management Review*, marzo de 1987, pp. 34-37.
- Ira Sager et al., "IBM Leans on Its Sales Force", en *Business Week*, 7 de febrero de 1994, p. 110. Véase también Carla O'Dell y Jerry McAdams, *Major Findings from People, Performance and Pay*, American Productivity Center, Houston, Texas, 1986, pp. 10-12. Véase también Victoria A. Hoevemeyer, "Performance-Based Compensation: Miracle or Waste?", en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 64-68.
- Jaclyn Fierman, "The Perilous New World of Fair Pay", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, pp. 57-64. Véase también Fred Luthans y Marilyn L. Fox, "Update on Skill-Based Pay", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 26-31.
- Jaclyn Fierman, "When Will You Get a Raise?", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 35.
- John Labate, "Deal Those Workers In", en *Fortune*, 19 de abril de 1993, p. 26.
- Lawrence M. Kahn y Peter D. Sherer, "Contingent Pay and Managerial Performance", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 107-S-120-S.
- Lester Thurow, "Productivity Pay", en *Newsweek*, 3 de mayo de 1982, p. 69. Véase también Denis Collins, Larry Hatcher y Timothy L. Ross, "The Decision to Implement Gainsharing: The Role of Work, Climate, Expected Outcomes, and Union Status", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 77-104.
- Lin P. Crandall y Mark I. Phelps, "Pay for a Global Work Force", en *Personnel Journal*, febrero de 1991, pp. 28, 30-33.
- Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y George T. Milkovich, "Rethinking Rewards for Technical Employees", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 62-75.
- Making Money—and History—at Weirton", en *Business Week*, 12 de noviembre de 1984, pp. 136, 138, 140.
- NCEO *Membership Services and Publications*, The National Center for Employee Ownership, Arlington, Virginia, 1986, p. 1. Véase también Keith Bradley, Saul Estrin y Simon Taylor, "Employee Ownership and Company Performance", en *Industrial Relations*, otoño de 1990, pp. 385-402.
- "Non-Traditional Pay Plans Gaining Popularity, Study Shows", en *Resource*, diciembre de 1986, pp. 1, 6.

- Paying for Divisional Executive Performance*, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1985, p. 1.
- Peter W. Stonebraker, "Flexible and Incentive Benefits: A Guide to Program Development", en *Compensation Review*, segundo trimestre, 1985, pp. 40-53.
- Richard I. Kirkland, Jr., "Pilgrims' Profits at Nucor", en *Fortune*, 6 de abril de 1981, p. 44.
- Robert Kuttner, "Worker Ownership: A Commitment That's More Often a Con", en *Business Week*, 6 de julio de 1987, p. 16.
- Ronald Henkof, "The Payoff from Peer Pressure", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 94.
- Sar A. Levitan y Diane Wernke, "Worker Participation and Productivity Change", en *Monthly Labor Review*, septiembre de 1984, p. 32.
- Shawn Tully, "Your Paycheck Gets Exciting", en *Fortune*, 1º de noviembre de 1993, p. 83.
- Stephanie Losee, "Gender Gap in Incentive Pay", en *Fortune*, 2 de noviembre de 1992, pp. 14-15.
- Sumer C. Aggarwal y Sudhir Aggarwal, "A Management Rewards System for the Long and Short Terms", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 115-126.
- Susan Scherreik, "Putting Stock Options to Their Best Use", en *The New York Times*, edición nacional, 30 de abril de 1994, p. 30Y. Véase también Alan Farnham, "Buy Stock-or Die", en *Fortune*, 23 de agosto de 1993, p. 14; John A. Byrne, " 'Hands Off My Stock Pile' ", en *Business Week*, 12 de abril de 1993, pp. 28-30.
- Thomas Owens, "Gainsharing", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, pp. 19-28.
- "Yesterday's Despair Can Be Tomorrow's Triumph", en *Behavioral Science Newsletter*, 8 de septiembre de 1986, p. 1.

# 14 Prestaciones y servicios al personal

*Es evidente que no se pueden suministrar todos los servicios a todos los empleados, pero al mismo tiempo es obvio que en la corporación moderna no se desea negarle nada a nadie.*

ROBERT J. SAMUELSON, "Will Reform Bankrupt Us?," en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 54.

## OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DESCRIBIR** los objetivos de la compensación indirecta.
2. **IDENTIFICAR** políticas que conducen a reducir al mínimo los costos de las prestaciones y servicios al personal.
3. **EXPLICAR** los temas básicos para el diseño de planes de retiro.
4. **IDENTIFICAR** la mecánica de las prestaciones flexibles al personal.
5. **EXPLICAR** los problemas más comunes en la administración de prestaciones y servicios al personal.

Prestaciones de ley

Para muchos la palabra "compensación" es, en la práctica, sinónimo de "salario". Cualquier otro ingreso que proporcione la organización suele considerarse de importancia muy secundaria, haciendo que el término "prestación" se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia de la administración moderna ha sido la expansión de las prestaciones y los servicios, que durante los últimos 20 años han crecido más, en términos proporcionales, que los sueldos y los salarios.

Es cierto que en Latinoamérica el componente principal de la compensación aún corresponde a sueldos y salarios, pero en algunas naciones industrializadas, como diversos países europeos, las prestaciones ya constituyen 44% del total de las compensaciones. 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 empleados, además 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. Los servicios que se proporcionan con más frecuencia incluyen los seguros de vida contratados en 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 alimentación en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. Esta lista es sólo parcial; prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir prestaciones y servicios adicionales.

Pertener a la organización

Es conveniente destacar que las prestaciones y los 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 de manera directa con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

Compensación indirecta

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.

La compensación global, como ilustra la figura 14-1, es la suma de la compensación directa y la indirecta. Los dos capítulos anteriores cubrieron el tema de sueldos y salarios (capítulo 12) e incentivos y participación en las utilidades (capítulo 13).

Figura 14-1

**Elementos de la compensación global**

<b>COMPENSACIÓN INDIRECTA</b>	<b>CALIDAD DE LA VIDA LABORAL</b> (incluso ordenamientos legales)	Capítulo 15
	<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	Capítulo 14
<b>COMPENSACIÓN DIRECTA</b>	<b>INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES</b>	Capítulo 13
	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN</b> (sueldos y salarios)	Capítulo 12

Al margen de las compensaciones indirectas que determine cada organización, existen determinadas obligaciones legales, que 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, por ejemplo, del INFONAVIT y el Seguro Social, en México, suelen especificarse en órganos especializados emitidos por cada institución. Aun si su empresa brinda excelentes prestaciones al personal, el profesional de la administración de los recursos humanos se esfuerza por verificar en forma continua que la empresa está cumpliendo todo lo dispuesto por la ley en materia de prestaciones al personal.

## ► Función 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

Casi 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 ocurrencia de desastres públicos provocados o agravados por la imprevisión y la corrupción hasta las condiciones endémicas de desnutrición, hacinamiento y vivienda inadecuada y deficientes condiciones de salud, las distintas sociedades de América Latina aún enfrentan en el siglo XXI problemas que debieron quedar resueltos en el XIX.

Las empresas del área geográfica latinoamericana deben enfrentar graves situaciones de toda índole. Ninguna de las organizaciones que opera en el área puede huir de su contexto, porque todas cuentan con personal que participa de una u otra manera en los cambios de sociedades que se hallan en transformación turbulenta. Por 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. Como se ven imposibilitados para atacar y solucionar de manera definitiva los gigantescos problemas de salud que aquejan a la región, por ejemplo, los gobiernos suelen aceptar de buen grado las iniciativas para mantener en un nivel alto el control sanitario de la población económicamente activa, lo cual permite a las organizaciones oficiales concentrarse en los grupos desprotegidos. Debido a este hecho, los incentivos fiscales y las exenciones tributarias para las empresas que prestan servicios en campos como la salud, la jubilación, el ahorro y la educación son 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 también incide sobre la tasa de rotación, pues

Iniciativas sociales

Conservar a los empleados

muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideren importantes. En la realidad social de la mayor parte de los países latinoamericanos, pocos serán los críticos de un programa que permite a los empleados obtener una alimentación adecuada, por ejemplo, o que contribuya a mejorar el nivel educativo de sus familias.

Pueden señalarse como objetivos importantes de la organización, que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, los siguientes aspectos:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

### Objetivos del empleado

Los empleados suelen esforzarse por obtener las prestaciones y servicios que proporciona la empresa por varias razones entre las que se cuentan los costos menores de diferentes servicios y su mayor nivel de accesibilidad cuando la empresa los otorga. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas cuando las contrata la empresa porque cobijan a un número grande de personas. Aunque en muchos casos el empleado debe pagar parte de la póliza, el hecho de que el asegurador se ahorre los costos administrativos de muchas pólizas individuales tiende a reducir 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— por lo general transmiten 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. En la inmensa mayoría de los casos el nivel de los impuestos que un contribuyente debe cubrir asciende proporcionalmente a sus ingresos en metálico, pero no en relación con las prestaciones que recibe. Por eso la compensación global del empleado puede ser muy superior, en términos reales, cuando la empresa opta por formas de compensación indirecta que constituyen un porcentaje importante del total.

La gerencia de *Curtimbres Industriales* dispuso que se permita a los empleados elegir entre diversos servicios. Puesto a escoger entre un aumento de 20% en sus ingresos mensuales o un servicio de cobertura total de los gastos de educación de su hijo en la escuela de su elección, el señor Rodrigo Palomera se sorprendió por la aparente obviedad de lo que debía decidir. Se dijo de inmediato: "Aceptaré el aumento, pagaré la mejor escuela que pueda para el niño, y aún así contaré con un saldo a mi favor." Sin embargo, cuando efectuó algunos cálculos con la máquina sumadora empezó a sentir dudas sobre su decisión. Con el aumento salarial se incrementaba también su categoría fiscal (y por ende sus impuestos). Al mismo tiempo, tenía la certidum-

Seguros más baratos

Baja en los impuestos

Mayor salario o mayores prestaciones



bre de que la escuela incrementaría sus tarifas a mitad del año. Ciertamente, restaba aún un saldo a favor, pero muy inferior al que estimó primero. Y todavía había que contemplar gastos de uniformes, libros, transporte... Finalmente, optó por el servicio de cobertura de gastos de educación.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado que recibe un paquete de compensación integrado por distintos servicios es el de "indexarse" a la inflación, que en algunas de nuestras sociedades aún es muy alta. En el caso del ejemplo anterior (como en muchos otros de la vida real) los pagos que efectúa la empresa por concepto de la educación del hijo del señor Palomera se ajustarán de modo automático para absorber los costos de un alza en las cuotas de la escuela. En términos prácticos, para el señor Palomera esto equivale a congelar la inflación. De hecho, en gran parte de América Latina varios renglones importantes de la economía (como los niveles de compra de automóviles nuevos, los niveles de consumo de pólizas de seguros y el acceso a seguros médicos privados de primera calidad) se ven impulsados en gran medida por la existencia de políticas de prestaciones de diversas compañías.

Prestaciones y congelar inflación

## ► Beneficios del aseguramiento

Beneficios sociales

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

El asegurador compensa los riesgos de asegurar a un grupo de personas 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 de salud

La cobertura relacionada con aspectos de la salud constituye una de las variantes favoritas de las empresas. Los servicios de salud que prestan las empresas no sólo benefician de modo directo a los integrantes de la organización; en el contexto social latinoamericano, de alto nivel de presión sobre los servicios médicos de carácter público, se logra atender a un sector importante de la población mediante estos canales, lo que reduce en mucho las demandas que presionan a diversas instituciones de salud pública.

Administración de la salud

Los seguros de salud pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, atención óptica y pólizas de preservación y garantía de la salud mental. 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 se relacionan directamente con las pólizas del campo de la salud.

**Seguros de gastos médicos.** Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren los costos que se deben a enfermedad, accidentes y hospitalización. En ellas se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son cubiertos por

el asegurador. Asimismo se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etcétera, cubre la póliza que se obtiene.

Además de tener en cuenta el límite máximo de los pagos que la compañía aseguradora va a efectuar en determinadas condiciones, es de mayor importancia también considerar el *deducible* establecido. El deducible consiste en una suma fija que el usuario conviene en cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, y en la mayor parte de los casos la responsabilidad de cubrirlo corresponde al empleado.

Es muy frecuente estipular que: *a)* el seguro sólo cubra gastos mayores al límite del deducible y *b)* que el asegurado deba aportar una cantidad igual al deducible cada vez que solicite la aplicación de las cláusulas que lo amparan. Esta última condición ejerce un saludable efecto de exclusión o moderación de usuarios que, en caso de solicitar servicios indiscriminadamente, ejercería una fuerte presión sobre los costos administrativos y obligaría 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.

Por ejemplo, una compañía puede establecer que toda visita al médico de la compañía tendrá un costo aproximado equivalente a las percepciones por dos horas de trabajo. En muchos casos este modesto pago será suficiente para desalentar las visitas no fundamentadas, que si proliferan, tendrán el efecto de elevar el pago global que se hace por la póliza de cobertura.

Los deducibles

Seguro para  
Astilleros Neptuno



Una compañía aseguradora ofrece sus servicios al departamento de personal de *Astilleros Neptuno* en Piura, Perú. Durante su entrevista con don Gustavo Gross, director del departamento de personal, el representante estipula el tipo de enfermedades y accidentes que cubren las pólizas de su compañía.

Entre las enfermedades que se excluyen con frecuencia (de un grupo muy amplio) se encuentran el alcoholismo, la drogadicción, determinadas enfermedades infectocontagiosas casi erradicadas en el hemisferio occidental, como la lepra, y los desórdenes mentales. En su calidad de representante de *Astilleros Neptuno* que está negociando la póliza colectiva de salud, don Gustavo encuentra que esas limitaciones son razonables.

Las enfermedades que son altamente debatidas en el campo del aseguramiento colectivo incluyen el SIDA, el cáncer por tabaquismo y los accidentes derivados de falta de precaución, como los que se provocan por conducir un vehículo con exceso de velocidad. Don Gustavo Gross se prepara para negociar un compromiso detallado en esta difícil área.

Los problemas hereditarios, las alteraciones cardíacas y hepáticas, y diversos tipos de traumatismos que pueden ocurrir en el curso de las labores industriales normales de *Astilleros Neptuno*, no son negociables y para proceder a la compra de la póliza colectiva la compañía de seguros debe aceptar cubrirlos, explica don Gustavo con toda claridad al agente de seguros.

Cuando se contrata una póliza de seguro médico es muy conveniente estudiar las diferentes posibilidades y los antecedentes del asegurador, identificar los mejores proveedores de servicios y optar por las coberturas más amplias con los márgenes de costo más bajos que sea posible.

Debe hacerse todo lo posible para especificar a los empleados —tanto en el caso de las pólizas de atención médica como en las demás— qué aspectos no están previstos en una póliza específica. Los casos “límite”, que por lo general se esperaría encontrar muy de tarde en tarde, se presentan con una frecuencia que sorprende a las personas sin experiencia en el área.

Carnes frías *Cenit*



Guillermina Prieto trabaja en una sección de procesamiento industrial de carnes frías de la compañía ecuatoriana *Cenit*, en la cual se 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 indelebles. 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. Finalmente, la empresa se vio obligada a cubrir todo el gasto.

Debido al resultado del caso, la gerencia procede a exigir al departamento de personal que —con la asesoría del asegurador— explique detalladamente y por escrito las características de la actual póliza a todo el personal de la empresa. La gerencia dispuso también que se obtenga una certificación por escrito de cada empleado, en la cual se estipula que comprende las características de la actual póliza de seguro de salud y las acepta.

Mejor visión

**Seguros de la vista.** En muchas compañías, los cuidados médicos incluyen pruebas oftalmológicas de la agudeza visual. Junto con una modesta cantidad deducible del total, son muchas las compañías que proporcionan anteojos y lentes de contacto o lentillas a los empleados que los necesitan.

Como el promedio de edad del personal ha aumentado de manera considerable en la mayor parte de las compañías, este servicio cada vez adquiere más importancia. Se calcula que casi dos terceras partes de la población total requieren lentes de algún tipo.

Sonrisas caras

**Seguros dentales.** Casi todos los planes de aseguramiento contra gastos dentales distinguen entre tratamientos *preventivos* (que tienden a ser menos costosos) y tratamientos *correctivos* (los cuales pueden ocasionar gastos altos). Con frecuencia las pólizas de servicios dentales excluyen determinados procedimientos o estipulan el pago de primas considerables. Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia pocas veces es cubierto por pólizas comunes de servicios dentales. Los costos promedio de las pólizas de servicios dentales significan para la empresa un valor inferior a 0.5% del total del costo de la nómina.

Cuidar la salud mental

**Seguros psiquiátricos.** En esta área especializada se cubren los gastos de proporcionar asistencia psiquiátrica a los empleados, así como los de asesoría psicológica. La mayor parte de las pólizas establece determinados límites para la prestación de este tipo de servicios, pero la tendencia clara se dirige a incrementar la gama de trastornos que se cubren en este campo.

Un desafortunado efecto lateral del incremento en la drogadicción (incluido el alcoholismo) es el incremento creciente de problemas psiquiátricos entre la población en general. Muy a menudo estos problemas no afectan de manera exclusiva al consumidor de sustancias prohibidas, sino también a las personas que lo rodean. Por ejemplo, es probable que la madre de un joven de 18 años que ha estado "experimentando" con sustancias prohibidas sufra un episodio de severa depresión, que llegue incluso a impedirle llevar a cabo su labor diaria.

La discreción y el tacto del departamento de personal en esta área son de mayor importancia. En todos los casos, pero en especial en éste, las decisiones que se tomen deben considerar los diagnósticos y recomendaciones del personal médico.

### Seguros de vida

Las pólizas de seguro de vida fue lo que las empresas ofrecieron primero a los empleados. Como resultado, su uso es casi universal entre las empresas de muchos ramos. En la mayor parte de las compañías el monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte del asegurado corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; probablemente, un pago igual al ingreso de dos años.

Al contrario de lo que ocurre con las pólizas de seguros por gastos médicos, el seguro de vida casi siempre excluye a los familiares de los empleados, a menos que el empleado opte por cubrir una póliza que ampare a cada uno de sus parientes. En general el seguro de vida es bastante más accesible que el de atención médica; por esa razón, el empleado no se ve obligado a cubrir sumas excesivas para proteger a todos los miembros de su familia inmediata.

### Seguros por incapacidad

Por desgracia, muchas empresas pierden valiosos integrantes de su personal a causa de accidentes y circunstancias en que el trabajador se ve imposibilitado temporal o permanente para continuar trabajando. En este campo es importante determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento; si se originó por descuido o negligencia del empleado, o 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 que puedan establecerse parámetros uniformes para toda la población económicamente activa. Por ejemplo, la pérdida de un dedo del pie puede ser un accidente hasta cierto punto menor para un oficinista, en tanto adquiere proporciones casi trágicas para un atleta; un daño permanente en la agudeza visual significa una grave circunstancia para un profesional de las artes gráficas, mientras que un caso de artritis que afecte las manos en grado mínimo puede ser un inconveniente menor para un financiero y poner fin a la carrera de un pianista. Por estas circunstancias, una empresa de dimensiones medianas o mayores puede negociar cláusulas especiales de acuerdo con el giro de su actividad.

### Otras áreas del aseguramiento

En el clima económico de la actualidad, con multitud de empresas que se fusionan o desaparecen debido a las presiones económicas y a la exacerbada competencia,

Prestación casi universal

Incapacidad laboral

Asegur

Editor

► B

Retiro

Asegurar ingresos

Editorial Juventud

son muchos los empleados que temen la pérdida parcial o total de sus ingresos, incluso en los casos en que su desempeño es aceptable. Dadas esas circunstancias, la empresa (o una compañía de seguros que actúa a través de la empresa) puede garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado.

La compañía *Editorial Juventud* fue adquirida en fecha reciente por el *Grupo de Publicaciones Minerva*, que ya posee varias operaciones editoriales. Entre los objetivos de *Minerva*, representada por el señor Gastón Callimard, se cuenta la consolidación y eliminación de varios puestos que la fusión ha hecho redundantes.

Durante la conversación del señor Callimard con Lorenzo Rengifo, antiguo gerente de *Juventud*, surgió un punto de importante discusión. "Usted me pide que reorganice y elimine varios departamentos de *Editorial Juventud*", comentó directamente el señor Rengifo. "¿Qué ocurrirá cuando yo termine mi tarea, en un plazo de ocho meses? ¿También perderé mi empleo? Me parece que me conviene más empezar a buscar un nuevo puesto ahora mismo." Callimard respondió con franqueza: "Soy un hombre honesto. No le puedo garantizar que dentro de ocho meses la empresa desee conservarlo en vez de poner en la gerencia a una persona de nuestra confianza. Sin embargo, en estas circunstancias necesitamos de sus servicios, pues usted conoce la empresa, el personal y el mercado. Le hago una oferta: garantizaremos su ingreso durante un plazo de 14 meses, que correrá a partir de hoy."

## ► Beneficios del aseguramiento del personal

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, existen otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional.

### Seguridad de desempleo

La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades económicas a una persona que es posible aminorar si se toman diversas precauciones. Las *primas de retiro o separación* son pagos adicionales a los que dispone la ley y que se efectúan cuando el empleado decide separarse de la organización o la empresa decide prescindir de sus servicios. El pago se basa por lo común en el número de años que el empleado trabajó en la organización, así como en su nivel de percepciones. Estos pagos suelen negociarse con el empleado dentro de ciertos parámetros generales y fácilmente se acepta el principio de que existe buena voluntad entre ambas partes para llegar a un acuerdo conveniente.

En el caso del personal de nivel ejecutivo, en algunas ocasiones es posible que la empresa negocie una o varias cláusulas en las que se disponga que si la persona dejará de prestar sus servicios por motivos no imputables a una falla grave y claramente demostrable, la organización le cubrirá determinada suma. Cuando la empresa se desenvuelve en un entorno de poca estabilidad y gran fluidez, esto garantiza, hasta cierto punto, que el ejecutivo continuará prestando sus servicios con un sentimiento de lealtad básica hacia su actual organización.

Retiro o separación



Protección contra fusiones

El contador Armando Comonfort aceptó la gerencia general de *Estadísticas Confiables*, compañía de mercadotecnia establecida en Toledo, España, a sabiendas de que era probable que en el futuro inmediato un competidor hiciera una oferta de compra de toda la organización. Su contrato incluyó una cláusula que lo protege contra esa eventualidad y garantiza un depósito en un banco suizo en el momento en que se lleve a cabo una operación de compra-venta de la empresa.

## Jubilación

El establecimiento de los planes de jubilación tenían la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Puesto que la movilidad del personal se ha incrementado mucho en los últimos años y con frecuencia los programas instituidos por las autoridades oficiales latinoamericanas no logran cubrir la totalidad de las necesidades y los gastos que enfrentará la persona que se jubila, muchas empresas cuentan con programas de ayuda que posibilitan a los empleados de más de 55 años disfrutar de un panorama económico relativamente estable.

Los retos demográficos

Cada vez se hace más evidente que los antiguos programas de jubilación, establecidos por primera vez hacia la década de 1940 en América Latina, no podrán ampliarse en el transcurso del siglo XXI, por la sencilla razón de que estos planes se calcularon para una base demográfica diferente, con gran proporción de jóvenes económicamente activos y un pequeño porcentaje de jubilados. La realidad demográfica actual está cambiando con rapidez y por tanto las organizaciones deben hacer frente a los nuevos retos.

Chile, país latinoamericano que se ha destacado por su creatividad en diversos programas de jubilación que se empezaron a poner en práctica a mediados de la década de 1990. Los programas de jubilación preparados en Chile sirven como modelo para los de muchos otros países del mundo.

¿Quién paga el retiro?

**Desarrollo de un plan de jubilación.** El diseño de un plan de jubilación que suplemente los planes oficiales determinados por la legislación oficial siempre tiene que dar respuesta a diversas interrogantes. Por ejemplo, ¿cómo se va a pagar el plan?

En un plan financiado sólo por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.

Una segunda pregunta frecuentemente es: ¿Cómo se definen los derechos a que se hace acreedor el empleado? La pregunta no es tan sencilla como podría parecer a primera vista, porque si el futuro jubilado decide abandonar la empresa, por ejemplo, después de prestar sus servicios durante 10 años en situación de encontrarse a cinco años de la edad legal para su jubilación, el plan debe señalar con exactitud si puede empezar a disfrutar de sus beneficios, si debe esperar hasta llegar a la edad fijada por la ley, si puede disfrutar el total de los beneficios o sólo de un porcentaje, etcétera.

Impacto financiero

Un tercer punto de gran importancia consiste en determinar el impacto financiero que el programa tendrá en el paquete de compensaciones de la empresa a

nivel global. ¿Se añade una suma a la compensación original del empleado? ¿Se difiere su compensación? Como el programa se prolonga en el tiempo, ¿está adecuadamente protegido contra la inflación y las devaluaciones?

**Jubilación antes de tiempo.** Conforme se va dando el llamado proceso de madurez de las inversiones en políticas de jubilación, las empresas tienden a liberalizar sus enfoques. Por ejemplo, si la ley de un país determina que la edad legal para jubilarse es de 65 años, pero un empleado considera que alcanzó un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas pueden inclinarse por conceder la jubilación parcial o total al empleado, quien logra así su objetivo de retirarse antes de la edad legal. En la mayoría de los casos la compensación que se le hará al empleado es sólo parcial hasta que cumpla los 65 años, porque en promedio se beneficiará del programa durante un lapso más largo.

La empresa, por su parte, tal vez también se beneficiará porque podrá cubrir la vacante con una persona a considerable distancia de la edad de jubilación.

**Asesoría sobre jubilación.** Cerca de 50 por ciento de las empresas del mundo desarrollado cuentan con diversos programas de asesoría sobre jubilación. Esto se debe en gran medida a que las ventajas de que los empleados de la organización tomen las decisiones adecuadas para protegerse cuando cesen de laborar, tales decisiones son muy importantes, tanto para ellos en lo personal como para quienes siguen empleados, cuya moral y productividad se ven influidos por lo que ocurre a sus compañeros.

Los principales puntos a considerar en la asesoría respecto a la jubilación incluyen la asesoría financiera, la asesoría al cónyuge y la asesoría a los posibles beneficiarios de los pagos por la jubilación.

Las difíciles decisiones sobre inversiones, que conllevan complicadas operaciones matemáticas y conocimientos especializados, con frecuencia escapan del ámbito de las personas que no se especializan en el área y que pueden beneficiarse mucho de las opiniones de un experto en la materia. La asesoría a la esposa(o) del empleado garantiza un nivel mínimo de protección y continuidad en caso de que el jubilado no pueda continuar ejerciendo sus funciones normales o fallezca.



Buenaventura Bonfil es un hombre tradicionalista y poco dado a los cambios. Durante 16 años ha trabajado en la sección de empaques de *Camarones Gigantes*, instalada en Topolobampo, México. Su esposa, María Guadalupe, depende de él para hacer los movimientos en el banco, recibir el dinero necesario para los gastos domésticos y para pagar anualmente los impuestos. Durante el programa de asesoría que la empresa brinda a Buenaventura para prepararlo para su inminente jubilación, el asesor recomendó que su esposa participe en las sesiones, que la capacitarán para manejar las finanzas familiares si Buenaventura se enferma o llega a faltar.

Edad de jubilación

Decisiones adecuadas

Jubilación inminente

## ► Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y

exceder con mucho los requerimientos de ley. Al igual que en el campo de los seguros concedidos a los empleados, los gastos que pueden generarse por estos conceptos son cuantiosos y merecen un análisis minucioso.

### Pausas y descansos durante la jornada

Algunas de las formas más comunes de prestación de servicios a los empleados consisten en la administración de las pausas y descansos durante la jornada diaria. Las pausas para tomar una taza de café o alimento, o para asearse antes y después de la jornada son ejemplos de estos beneficios. Un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad. En todos los casos la dificultad de esta práctica es la tendencia casi universal de los empleados a alargar estos periodos.



Los empleados de *Zigma* suelen convertir los 30 minutos del almuerzo en 45 minutos y en ocasiones hasta en 50. El departamento de personal sugirió a los gerentes de línea que en vez de permitir a todo el grupo ausentarse colectivamente, se establezca una práctica de escalonamiento en los alimentos, lo que fuerza a los integrantes del primer grupo a regresar pronto a sus tareas porque saben que sus compañeros están esperándolos para a su vez salir a almorzar.

Pausas escalonadas

### Días de enfermedad y compensación por salud

Al margen de la protección que ofrecen entidades como el Instituto del Seguro Social en países como México y Colombia, en la labor cotidiana surge toda una serie de problemas menores de salud que por lo común no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo. Un resfriado común o una indigestión leve, son ejemplos de esta circunstancia.

Aunque algunas ausencias son ineludibles, muchas compañías enfrentan el fenómeno de las ausencias injustificadas. Para combatir el fenómeno varias organizaciones establecen políticas que estipulan el pago de una prima o bono semestral por asistencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado puede ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando lo notifique a su superior. En muchas organizaciones estos dos días reciben el nombre de *días discrecionales*. Esta política tiene la ventaja adicional de permitir que el personal de diversas convicciones religiosas, políticas, etcétera, se ausente de la labor sin entrar en conflicto con la organización.

Bono por asistencia ininterrumpida



Las convicciones religiosas de Ramón Jaramillo requieren que practique determinados rezos y ceremonias durante abril, mes del año en que solicita disfrutar de sus días discrecionales. María Aguirre, por su parte, opta por disfrutar sus dos días discrecionales durante diciembre, cuando sus familiares de Puerto Barrios la visitan en Santiago de Chile.

## Actividades deportivas

Dada la popularidad de varios deportes en el medio latinoamericano, son muchas las organizaciones que impulsan las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etcétera.

Las virtudes del deporte (como su benéfico efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, la identificación con la empresa, el aliento de prácticas sanas, etcétera), 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 y sentido común para escoger las actividades que la empresa propicia.



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 rivalidad entre ambos grupos. El partido final del campeonato (que se jugará la semana entrante) promete ser muy reñido y, en consecuencia, la empresa autorizó la contratación de un árbitro externo de conocida imparcialidad. Mediante la organización de un torneo paralelo de boliche, la empresa decidió restar asistencia y explosividad al encuentro futbolístico.

## Días de fiesta y vacaciones

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables (como la conmemoración de una batalla histórica) que en ocasiones se combinan con las tradicionales festividades religiosas o se añaden a ellas. Por ejemplo, las festividades navideñas o la celebración de la Semana Santa aún son de mayor importancia en el contexto latinoamericano. Además de esto, existen también días feriados más o menos informales (como la llegada a la ciudad de un equipo que logró una importante victoria olímpica).

Estos días de asueto o ausencia forman un bloque importante de tiempo. Durante ellos, el personal puede ejercer cierta presión para disfrutar de un descanso que tiende a extenderse de manera indebida, salvo autorización expresa, al día posterior o incluso a los dos días posteriores, en honor a la tradición latinoamericana de los "puentes".

Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural de una nación (como el Día de Muertos o el Día de la Madre) o cuando 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 y poco observada o permitir un costoso día feriado adicional. A manera de "válvula de escape de la presión" muchas compañías optan por conceder dos días discrecionales.

Por lo general los periodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado. Una fórmula común es sumar una semana (cinco días hábiles) a las vacaciones del empleado cuando éste cumple un año de servicios, y añadir una semana más a partir del décimo año. Sin embargo, las variantes son notables y en todos los casos deben tener en cuenta las estipulaciones legales del país.

Deporte seguro

Los "puentes"

Variantes del descanso

Salvo por las empresas muy pequeñas, que pueden suspender por completo sus actividades durante el periodo navideño por ejemplo, ya son muy pocas las organizaciones medianas o grandes que optan por conceder vacaciones generalizadas a todo el personal. Siempre dentro de las disposiciones legales, es necesario mantener cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad en este campo, como en tantos otros.

Suspender labores



Las gigantescas chimeneas de una planta procesadora de aceros fueron instaladas en 1985 en las cercanías de Morazán, Guatemala. A partir de entonces, todos los años ha ido creciendo una sólida costra de desperdicios metálicos que se adhieren a las paredes interiores, hasta que la capacidad de cada chimenea se ha reducido en 40%. Aunque efectuar las labores de mantenimiento significa detener toda la planta, los ingenieros advierten que puede presentarse una catástrofe en caso de no hacerlo. El departamento de recursos humanos negoció con todo el personal un periodo extraordinario de vacaciones (excepto para el departamento de mantenimiento y los operarios necesarios para limpiar las chimeneas) y procedió a efectuar las urgentes reparaciones.

En muchas organizaciones existe un grupo de "individuos irremplazables", personas que, independientemente de las circunstancias externas, nunca abandonan la empresa y nunca toman vacaciones "obligados por las circunstancias".

Los "irremplazables"

Por regla general esta práctica crea graves problemas de índole variada, pero todos relacionados con la administración de los recursos humanos. Un problema que los "irremplazables" suelen poner en evidencia es la falta de capacitación y desarrollo entre quienes reportan a la persona que nunca se ausenta. Asimismo, es probable que el programa de reemplazos y promociones no esté funcionando de manera óptima. El puesto mismo, finalmente, puede estar mal diseñado.

Las benéficas vacaciones

Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado no sólo para disfrutar de un merecido descanso, sino para enriquecerse a nivel humano mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares. En vista de los efectos benéficos que un periodo vacacional tiene sobre el personal, muchas empresas desalientan la práctica de "guardar" días de vacaciones de un año a otro. La situación de un empleado que eternamente se encuentra "demasiado ocupado" para tomar sus vacaciones constituye una indicación para el departamento de personal de que existen uno o varios problemas latentes en ese departamento.

### Ausencias autorizadas

Las personas que integran la organización afrontan de manera inevitable 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 ven llegar un nuevo hijo a su familia.

Flexibilizar las normas

Resulta indudable que por cuidadosa que sea la planeación de las políticas de la empresa, se presentarán siempre casos no contemplados en los que sólo una actitud flexible y humana, comprensiva pero justa, podrá dictar la norma a seguir.



Juanita Ramos había cumplido con diligencia las funciones de cajera durante cuatro años. Al cabo de ese periodo y precisamente cuando su esposo y ella volvían de un viaje de vacaciones, él le anunció su decisión de divorciarse. Juanita no acudió a la oficina durante tres días por hallarse sumida en una honda depresión. Apenas tuvo ánimo para comunicarse por teléfono y justificar su ausencia diciendo que no se sentía 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 reanudara sus labores, aunque sin remunerarla por los días que se había ausentado y enviando una nota a su expediente. Cuatro 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, impersonal y fría, con respecto a su ausencia como una de las causas principales.

Trato impersonal y frío

## ► Prestaciones dentro del horario de trabajo

Reducción de jornadas

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas diarias, que se extiende de lunes a viernes. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.

### Horarios flexibles

Esta bien documentado 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 que 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 al mismo horario.



Durante años, la compañía productora de bebidas refrescantes *Castalia*, con sede en Panamá, 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 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, dio inicio a una brillante serie de comerciales inspirados en la mitología griega. Solía trabajar de noche, en su

Creatividad nocturna

riosas jornadas que en ocasiones se extendían 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 y un plato de galletas y trocitos de queso, que le permitieran un justificado e inspirador descanso a las tres de la mañana.

### Flexitime

Adoptado como práctica laboral en Europa por primera vez, el horario de trabajo conocido como *Flexitime* se ha hecho cada vez más común en todo el mundo. Este sistema elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. En vez de ello, los empleados pueden presentarse al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa. Por ejemplo, entre las 7 y las 9 de la mañana, y según la hora en que cada uno inicie sus labores puede retirarse por la tarde. La empresa, a su vez, puede exigir que todo el personal labore un mínimo de determinadas horas a la semana (casi siempre 38 horas) y que todo el personal esté presente en determinado horario; por ejemplo, de las 9 de la mañana a las 3 de la tarde.

Aunque este sistema no siempre puede emplearse con éxito en algunas organizaciones (por ejemplo, en las compañías de manufactura) en otras ofrecen magníficos resultados; son muchas las oficinas que han adoptado el sistema de *Flexitime*.

### Participación en la labor

Un tercer sistema de administración de la jornada diaria consiste en permitir que la labor la lleven a cabo dos personas en vez de una. Esta técnica combina las labores de las dos personas, a distintas horas, durante distintos días, o incluso durante diferentes semanas. En la mayor parte de los casos dos personas cumplen las responsabilidades de un solo puesto de trabajo.

Hortensia Martínez acaba de presentar su renuncia al puesto de trabajo que desempeña en *Panificadora Francesa*. Su desempeño es bueno, pero la circunstancia de que a partir del mes entrante sus dos niños van a regresar de la escuela a la 1 de la tarde le impide continuar su actual jornada de 9 de la mañana a 5 de la tarde. Durante su entrevista de salida, el entrevistador le pregunta si consideraría la posibilidad de compartir su puesto con Ana María Arcos, quien acaba de jubilarse de la empresa pero tiene la necesidad de contar con ingresos adicionales. Su respuesta es afirmativa. Muy pronto se revoca la decisión de Hortensia de retirarse, y junto con Ana María ambas continúan prestando sus servicios a la empresa. *Panificadora Francesa*, por su parte, no necesita contratar a una nueva persona sin experiencia y logra retener entre sus integrantes a dos damas de probada lealtad hacia la empresa.

Eliminar horarios rígidos

Trabajo compartido

Participación en la labor



## ► 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. Los servicios más comunes incluyen los de cafetería o restaurante, apoyo para la educación formal, servicios financieros y servicios de carácter social.

### Servicio de cafetería o restaurante

No hay duda de que entre los renglones más costosos de los servicios que se proporcionan a los empleados, las prestaciones de carácter alimentario adquieren singular relevancia en América Latina. Casi todos los países del área experimentan problemas de desnutrición y —en contra de lo que pudiera pensarse— estos problemas no afectan sólo a los económicamente desprotegidos: 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 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 o cafetería internos 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, la reacción normal será de vigorosa protesta sin tomar en cuenta los cuantiosos gastos que incluso la administración mediocre de un restaurante supone.

Para hacer obvias y conocidas por parte del personal las dificultades administrativas que implica un restaurante interno, junto con su personal, sus necesidades de equipo, compra de alimentos, etcétera, muchas empresas optan por contratar los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales, que por una cuota determinada por cada comida (en muchos casos cubierta en una proporción de 60% por la empresa y 40% por el empleado) se encarga de cuanto se refiere al 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, así como la eficiencia del servicio en general.

### Ayuda educativa

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 empresa (como 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 una secretaria que estudia italiano o alemán aunque trabaje en una compañía mexicana que se dedica a la distribución de telas en una población de Michoacán).

Alimentos baratos  
y balanceados

Compañías especializadas

Políticas de reembolso

Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas relacionados de manera directa con el trabajo del empleado y reducirse en proporción directa con la relación del curso con las labores del puesto.

Dada la estructura educativa de muchos países latinoamericanos, es de singular importancia en este campo proceder a campañas de erradicación del analfabetismo. Ninguna circunstancia puede considerarse atenuante o justificante para mantener grupos de personas marginadas de los beneficios de la cultura, incluyendo en primer lugar el acceso a la palabra escrita. Se ha probado en muchas ocasiones que el rendimiento y la productividad de un grupo de trabajo guardan relación directa con el grado de educación que tenga.

### Servicios financieros

Aunque puestos en entredicho por las circunstancias de dificultad que atraviesa América Latina en el mercado monetario, sobreviven aún muchos servicios de carácter financiero heredados de décadas anteriores.

Los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales son algunos de los servicios financieros más comunes que suelen concederse 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 general han sido advertidos por los expertos en mercadotecnia.



Lanzar al mercado una nueva línea de blusas transparentes, atrevidas y revolucionarias, parecía una labor imposible para el gerente de *Modas de Vanguardia*, establecimiento con sede en la conservadora capital de Costa Rica, la tradicional San José. Sin embargo, una generosa política de descuento concedida a las jóvenes que trabajan en el almacén, 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 en forma considerable y las empleadas de *Modas de 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, aún constituyen una práctica común en muchas organizaciones, que en forma casi invariable registra 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 extrema urgencia, al adelanto de una o hasta dos quincenas.

Uniones de crédito

Modas de Vanguardia

Fondos de ahorro

## Servicios sociales

Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón; entre ellas las guarderías infantiles, las agencias de cuidados a las personas de la tercera edad, los programas de reconocimiento de gastos por reubicación, los de integración o provisión de fenómenos sociales y los de suplemento a los servicios de la comunidad.

**Guarderías infantiles.** La creciente integración de la mujer al mundo del trabajo ha hecho que esta prestación adquiera creciente importancia en toda América Latina. En la sociedad tradicional la mayor parte de las mujeres casadas se separaba definitivamente del mundo del trabajo. En la actualidad la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o el taller unos seis meses después de tener un hijo ha crecido mucho. La joven que acaba de tener un bebé puede ser también un miembro clave de su equipo de trabajo y su reacción fundamental cuando se le brinda la oportunidad de continuar obteniendo un ingreso es de especial lealtad hacia la organización.

**Cuidados a personas de la tercera edad.** Con base en la limitada gama de instituciones latinoamericanas que ofrecen sus servicios a las personas de la tercera edad durante las horas de la jornada diurna y en el fenómeno demográfico del rápido incremento de la edad promedio de la población, muchos empleados encuentran que su habilidad de trabajar se ve limitada por la responsabilidad de cuidar a uno o dos ancianos en su familia inmediata. También es un hecho que muchos empleados tienen al mismo tiempo la necesidad de cuidar a sus ancianos y a sus niños. Como respuesta a esta circunstancia, varias organizaciones han creado centros familiares en los que se brinda atención y protección a las personas que dependen del empleado durante la jornada laboral.

**Programas de reubicación.** Con creciente frecuencia las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país o incluso del exterior. A fin de alentar al candidato a aceptar una nueva ubicación y el desplazamiento a otra ciudad, las empresas suelen absorber los gastos que provoca la transferencia. Entre los gastos que se suelen incluir en este aspecto se cuentan los que supone pagar el hospedaje en un hotel durante los primeros días, el traslado de muebles y el menaje de casa de una ciudad a otra, y el pago del depósito que se exige para obtener una casa o departamento en alquiler.

Cada vez son más las familias de nivel profesional en las que ambos cónyuges se encuentran empleados y recibiendo ingresos. En esos casos, el administrador de recursos humanos tiene el desafío de identificar alicientes o alternativas que permitan a la pareja del empleado ocuparse en un campo interesante o creativo, o que le proporcione una buena fuente de ingresos adicional.

La promoción de Raúl Segura, de administrador de cuentas por cobrar a contador general, requirió que se transfiriera de la ciudad de Izamal, Yucatán, México, a la ciudad de Mérida. Su incremento salarial es muy considerable, pero lo preocupa la situación de su esposa, Isabel, quien debió separarse de sus actividades artísticas en Izamal. La empresa identificó una oferta de trabajo en un excelente museo local. Aunque la compensación que ofrece el museo es muy modesta, Isabel considera que su nueva ocupación conge en

Prestaciones que generan lealtad

Pagar mudanzas

Reubicarse sin pérdidas



gran medida la sensación de pérdida que la ha afectado desde que se cambió a vivir a Mérida.

**Programas de asistencia durante ausencias por causas sociales.** 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.

Ferroniúquel



Con estupor y una mezcla de incredulidad y alarma, los empleados de *Ferroniúquel*, un establecimiento de carácter industrial con sede en Río de Janeiro, Brasil, comprobaron que el índice de drogadicción entre sus hijos adolescentes era de 40 a 60%. Al comprender 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 acordó cubrir 25% de los gastos del centro.

Vocación de servicio

Las prestaciones de suplemento de los servicios de la comunidad pueden considerarse 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 que otra, con población de edad más avanzada, puede establecer un programa de ayuda para la educación universitaria; entre los muchos servicios que este campo puede incluir, el único límite posible (además del financiero) lo constituyen la creatividad y el deseo de servicio de la empresa en general y del departamento de personal en especial.

## ► Administración de prestaciones y servicios

Plan de prestaciones

La administración de prestaciones y servicios con frecuencia es uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal. A menudo 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 establecer un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

### Problemas administrativos

Paquetes de prestaciones apropiadas

El problema central en la administración de prestaciones y servicios está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones (en muchas ocasiones quizá como fruto de negociaciones entre la empresa y el sindicato) los empleados pueden encontrarse con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Por ejemplo, una organización que ponga en práctica programas especiales de protección para las madres y las personas a menos de cinco años de su jubilación podría hallar que un gran núcleo de empleados —el compuesto por los varones jóvenes— es por completo indiferente a la “protección” que se le brinda.

Figura 14-2

Con base en que podían seleccionar servicios hasta por 100 puntos, estos empleados hicieron diferentes elecciones de los servicios que recibirán\*

Fábrica de Juguetes Pinocho, S.A.

PAQUETE NEGOCIABLE DE PRESTACIONES	MARIÁN LÓPEZ A., 30 AÑOS, CASADA, UN HIJO	ROBERTO GUZMÁN, 21 AÑOS, SOLTERO, ESTUDIANTE	ALBERTO JIMÉNEZ, 49 AÑOS, DIVORCIADO
1. Fondo de ayuda para estudios universitarios o cursos varios	10	35	0
2. Fondo de pensiones	5	0	30
3. Fondo de impulso al deporte	5	30	15
4. Guardería infantil	25	0	0
5. Cafetería o restaurante	15	15	15
6. Fondo de ahorro	20	10	35
7. Fondo para vehículo personal	20	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Nótese que se exceptúan las pólizas de seguro, que la empresa consideró no negociables.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención sólo a una fracción de los servicios que reciben. Un estudio que se realizó en fecha reciente por distinguidos investigadores determinó que el empleado promedio sólo recordaba 15% de las numerosas prestaciones que brindaban dos grandes empresas.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Por ejemplo, los obreros pueden demandar con insistencia mejor calidad en los alimentos que consumen, mientras que los empleados jóvenes piden mayores instalaciones deportivas y las mujeres se inclinan por recibir atención ginecológica de alta calidad. A menudo, el resultado de todas estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto con 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, periódicos murales y medios similares.

Desafortunadamente, el proceso de 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, que en el fondo es el desinterés y la insatisfacción de los empleados. Peor aún: esta técnica reactiva sólo consigue aumentar los costos de administración, así como su complejidad.

Desinterés e insatisfacción

## Menú de prestaciones: solución proactiva

Un *menú de prestaciones* o un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a 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 efectivo a que tiene derecho y se permite que proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque genera costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan selecciones más acordes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal de ellas es la participación del empleado. Mediante esta participación directa y activa, los empleados comprenden con exactitud qué beneficios les ofrece la compañía.

Participación del empleado

### ► Resumen

Los servicios y prestaciones a los empleados constituyen el área de más rápido crecimiento en el campo de las compensaciones. Las empresas se han esforzado en ampliarlas para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones de los empleados, y continuar siendo competitivos en el mercado de trabajo. En ocasiones, los empleados desean obtener prestaciones y servicios, más que incrementos salariales por los bajos costos que obtienen en los servicios, las ventajas fiscales que ello implica y la protección contra la inflación.

Los servicios y las prestaciones se clasifican en cuatro grandes categorías: las pólizas de seguros, las prestaciones independientes de las tareas cotidianas, las prestaciones relacionadas con el horario y los servicios a los empleados. Esta diversidad representa serios problemas administrativos. El más significativo de ellos es la falta de participación de los empleados, que puede resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

### ► Revisión de términos

Actuario	Indexación
Cobertura	Menú de prestaciones
Deducibles	Pólizas de seguros
Días discrecionales	Selección adversa
<i>Flextime</i>	Servicios sociales
Incapacidad permanente	Vacaciones colectivas
Incapacidad temporal	

### ► Preguntas para verificación y análisis

1. En su opinión ¿qué factores han contribuido para que el sector de prestaciones y servicios se desarrolle 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 usted, como 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 a cabo antes de responder? ¿Cómo cree que decidirá la cuestión: apoyando la petición de los trabajadores o apeándose a la política anterior?
4. Haga una breve exposición acerca de los servicios financieros que suelen existir en su comunidad. ¿Son suficientes? ¿Qué cambios efectuaría?
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 14-1

#### ***DNA Recombined***

Uno de los procedimientos más revolucionarios para aumentar la producción de alimento es la clonación a nivel celular, que consiste en un método para la reproducción vegetativa. La técnica permite que toda una determinada población de plantas derive de un solo ejemplar. Tras obtener notables éxitos en el cultivo de naranjas y otras especies comerciales, el consorcio internacional *DNA Recombined* estudia las condiciones sociales de varias áreas de Sonora, Sinaloa y Baja California, en México, para determinar la factibilidad de establecerse en el país. *DNA Recombined* planea iniciar una operación relativamente grande que a nivel nacional significa la contratación de 120 ingenieros agrónomos, 450 empleados administrativos, 400 técnicos en procedimientos agrícolas y 1 200 obreros agrícolas.

La empresa calculó ya los costos de cumplir sus obligaciones legales, pero solicita su asesoría en cuanto al paquete de prestaciones y servicios que es deseable establecer, después de cumplir con las obligaciones legales. El doctor Alan Rombar, jefe del equipo de asesoría en inversiones, le hace las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo conviene integrar el paquete de prestaciones?
2. En caso de adoptar su propuesta, ¿qué costos aproximados generará el paquete de prestaciones en el lapso de un año? Proporcione una respuesta actualizada.
3. ¿Cómo se compara el 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 y ofrezca no menos de tres ejemplos de posibilidades.
5. Puesto que la compañía contrataría principalmente a personas jóvenes, ¿se vendría eliminar los programas de jubilación, al menos durante un tiempo? ¿Cómo afectaría esa situación a su planteamiento de los servicios médicos?

► **Caso de estudio 14-2****Compensación y servicios al personal de *Maletines Ejecutivos***

Exceptuando los maletines importados de Italia y otros países de Europa, los que fabrica la empresa *Maletines Ejecutivos* han sido tradicionalmente los mejores en toda el área de América Central. La empresa cuenta con un núcleo de expertos en el trabajo con pieles 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 decidió integrar un atractivo paquete de prestaciones y servicios para las otras 64 personas que continuarán laborando por más tiempo, así como para las personas que pronto se van a jubilar. Aunque no se menciona de manera específica, 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 875 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* rechazó una sugerencia para establecer un menú de prestaciones porque la dificultad administrativa le parece muy alta. En vez de ello, sugiere que usted prepare un paquete general de prestaciones. Hágalo de tal forma 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.
3. Dentro de la empresa es tradicional el apoyo a un equipo de béisbol que hace muchos años obtuvo grandes éxitos en los campeonatos locales. La edad promedio de los operarios ha ido en incremento y el interés por participar en ese deporte se ha debilitado considerablemente. ¿Qué medidas tomaría usted al respecto?
4. Una norma tradicional de *Maletines Ejecutivos* ha sido dedicar 15% del total del presupuesto de prestaciones al personal a suministrar oportunidades educativas a distintos niveles. De acuerdo con el promedio de la edad de los trabajadores, ¿conviene modificar la anterior política? ¿Cómo la modificaría usted?

► **Referencias**

- Alan L. Gustman y Thomas L. Steinmeier, "The Stampede toward Defined Contribution Pension Plans: Fact or Fiction?", en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 361-369.
- Albert Cole, Jr., "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", en *Personnel Journal*, enero de 1983, pp. 49-53. Véase también William B. Werther, Jr., "A New Direction in Rethinking Employee Benefits", en *MSU Business Topics*, invierno de 1974, pp. 36-37.

- Alix M. Freedman, "DuPont Trims Costs, Bureaucracy to Bolster Competitive Position", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 25 de septiembre de 1985, p. 1.
- Amy Dunkin, "Retirees, Your Health Plans Look a Bit Peaked", en *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, pp. 114-115.
- Arlene A. Johnson, "Parental Leave—Is It the Business of Business?", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 119-131. Véase también Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 147-157.
- "AT&T: All in the Family", en *Newsweek*, 12 de junio de 1989, p. 4.
- Barbara Presley Noble, "The Family Leave Bargain", en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, p. F25.
- Benson Rosen y Thomas H. Jerdee, "Retirement Policies for the 21st Century", en *Human Resource Management*, otoño de 1986, p. 405.
- Bob Cohn, "A Glimpse of the 'Flex' Future", en *Newsweek*, 1º de agosto de 1988, pp. 38-39.
- Calvin Sims, "After the Layoffs, Checks in the Mail", en *The New York Times*, edición nacional, 18 de noviembre de 1993, pp. C1, C2.
- Carol Hymowitz, "Lures for Relocation Come in New Shapes", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1º de marzo de 1990, p. B.1.
- Carroll Roarty, "Biting Dental Insurance Costs", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 68-71.
- Catherine Murino, "What Benefit Is Communication?", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 64-69.
- Cathy Trost, "Aiding Aging Relatives Is a Task Companies Seek to Ease for Employees", en *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986, p. 1. Véase también William B. Werther, Jr., "Childcare and Eldercare Benefits", en *Personnel*, septiembre de 1989, pp. 42-46.
- "Child Care Grows as a Benefit", en *Business Week*, 21 de diciembre de 1981, pp. 60, 63. Véase también Sandra E. LaMarre y Kate Thompson, "Industry-Sponsored Day Care", en *Personnel Administrator*, febrero de 1984, pp. 53-55, 58, 60, 62, 64-65.
- Daniel J. B. Mitchell, "Employee Benefits and the New Economy: A Proposal for Reform", en *California Management Review*, otoño de 1990, pp. 113-130.
- David Lamb, "Firms Find That Employee Perks Return Big Bonuses", en *The Los Angeles Times*, 25 de octubre de 1993, p. A1.
- "Day Care, Inc.", en *American Demographics*, mayo de 1989, p. 19.
- "Delorsism or Darwinism?", en *The Economist*, 3 de julio de 1993, p. 9.
- Douglas C. Harper, "Control Health Care Costs", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, pp. 65-70. Véase también Thomas P. Burke y Rita S. Jain, "Trends in Employer-Provided Health Care Benefits", en *Monthly Labor Review*, febrero de 1991, pp. 24-29.
- Edward L. Hansen, "Mercer Publishes 1993 Human Resource Management Compensation Survey", en *Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1.
- Employee Benefits 1985*, Chamber of Commerce of the United States, Washington, D.C., 1986, p. 5.
- Erick Schine *et al.*, "Take the Money and Run—Or Take Your Chances", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, pp. 28-29.

- Frances J. Milliken, Jane E. Dutton y Janice M. Beyer, "Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 91-107.
- Glenn Kramon, "Four Health Care Vigilantes", en *The New York Times*, edición nacional, 24 de septiembre de 1989, pp. 1, 6.
- Hilary Stout, "Fitness Center Gets Couch Potatoes Moving", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de abril de 1991, p. B1.
- "How Many Annual Paid Holidays Do Companies Normally Grant to Employees?", en *Resource*, abril de 1988, p. 3.
- Jennifer J. Koch, "Wells Fargo's and IBM's HIV Policies Help Protect Employees' Rights", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 40-49. Véase también Christine D. Keen, "Issues in HR", en *HR News*, mayo-junio de 1993, p. 10; Jeff Miller y William B. Werther, Jr., "An American Perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Next Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 29-36.
- Joann S. Lublin, "Husbands in Limbo", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 13 de abril de 1993, pp. A1, A8.
- Jonathan Kapstein, Blanca Riemer y Richard A. Melcher, "Workers Want Their Piece of Europe Inc.", en *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 46-47.
- Juliet B. Schor, "All Work and No Play: It Doesn't Pay", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de agosto de 1993, p. F9.
- Katrine Amers et al., "Domesticated Bliss", en *Newsweek*, 23 de marzo de 1992. Véase también Jennifer Haupt, "Employee Action Prompts Management to Respond to Work-and-Family Needs", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 96-107.
- Kevin J. O'Donnell y Kathy A. Lawler, "Group Legal Services Plans", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 92-97.
- Larry Eichel, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.
- Lee Smith, "The Right Cure for Health Care", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 88.
- Leonard Abramson, "Boost to the Bottom Line", en *Personnel Administrator*, julio de 1988, pp. 36-39.
- Leslie Wayne, "Pension Arithmetic with Low Rates", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de noviembre de 1993, p. C1.
- Linda K. Strob, Anne H. Reilly y Jeanne M. Brett, "New Trends in Relocation", en *HR Magazine*, febrero de 1990, pp. 42-44.
- Lucinda Harper, "Business Travel Can Be Rough on an Employee's Personal Life", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- Marie Wilson, Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, "The Perceived Value of Fringe Benefits", en *Personnel Psychology*, vol. 38, 1985, p. 309.
- Martin Tolchin, "Other Countries Do Much More for Disabled", en *The New York Times*, edición nacional, 29 de marzo de 1990, p. 9.
- Mary C. Mattis, "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 133-146.
- "Median Age of Retirement Drops to 62", en *Resource*, enero de 1987, p. 15. Véase también David R. Godofsky, "Early Retirement Pensions: Penalty or Perk", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 69-73.
- Michele Galen, "Sure, 'Unpaid Leave' Sounds Simple, But...", en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, pp. 32-33.

- Michele Ingrassia y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.
- "More Help for Emotionally Troubled Employees", en *Business Week*, 12 de marzo de 1979, p. 102. Véase también Robert Witte y Marsha Cannon, "Employee Assistance Programs: Getting Top Management's Support", en *Personnel Administrator*, junio de 1979, pp. 23-28.
- "Most Companies Offer Tuition Aid", en *Resource*, agosto de 1988, p. 3.
- "Most Employers Offer Disability Leaves", en *Resource*, diciembre de 1988, p. 4.
- "Most Firms Have Severance Pay Programs", en *Resource*, octubre de 1986, p. 2.
- Nancy Russell, "Compensation Key in Navistar Restructuring", en *Resource*, diciembre de 1986, p. 7.
- Patrick Oster *et al.*, "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1º de noviembre de 1993, pp. 64-68.
- Paying Employees Not to Go to the Doctor", en *Business Week*, 21 de marzo de 1983, p. 150. Véase también Thomas N. Fannin y Teresa Ann Fannin, "Coordination of Benefits: Uncovering a Buried Treasure", en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 386-391.
- "Pension Plans Get More Flexible", en *Business Week*, 8 de noviembre de 1982, pp. 82-87.
- "Perspectives", en *Personnel Journal*, julio de 1989, p. 8. Véase también Edmund Faltermayer, "Why Health Costs Can Keep Slowing", en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 76-81.
- Robert B. Aglira y Edward L. Hansen, "Employees Often on Their Own in Planning Retirement Finances", en *Mercer News Release*, 2 de agosto de 1993, p. 1.
- Robert J. Samuelson, "Will Reform Bankrupt Us?", en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 54.
- "79% of Companies Have EAPs; Most Use Community Sources", en *Resource*, abril de 1989, p. 2. Véase también Diane Kirrane, "EAPs: Dawning of a New Age", en *HRMagazine*, enero de 1990, pp. 30-34. Véase también Peggy Stuart, "Investments in EAPs Pay Off", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 43-54.
- Shari Caudron, "Options Alleviate Employee Qualms about Relocating", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 35-40.
- "Silver Parachute' Protects Work Force", en *Resource*, enero de 1987, p. 3.
- Stephanie Overman, "Regulating Retirement Fund Plans", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1989, pp. 43-44, 96.
- Susan J. Duncan, "What's Next on Health Cost Control?", en *Nation's Business*, noviembre de 1982, p. 24. Véase también "Shifting Health Costs to Employees 'More Expensive'", en *Resource*, junio de 1984, p. 12.
- Susan Pedigo, "The Power of Outsourcing", en *The Wyatt Communicator*, otoño de 1993, p. 6.
- Tim Smart y Karen Thurston, "Putting a Shine on the Golden Years", en *Business Week*, 21 de diciembre de 1992, p. 38.
- "Too Slick with Pink Slip", en *Time*, 14 de enero de 1991, p. 45.
- Troy Segal, Eric Schine y Chandrika Narayan, "Family Care: Tips for Companies That Are Trying to Help", en *Business Week*, 28 de septiembre de 1992, pp. 36-37.
- "You, Your Family, and XEAP: The Xerox Employee Assistance Program" (folleto interno de la empresa), sin fecha, p. 1.
- "Your Next Employee Benefits", en *Fortune*, 30 de marzo de 1987, pp. 8-9.

# 15 Aspectos de seguridad y salud

*Enfrentadas a la labor de equilibrar las demandas del mercado abierto con la protección de diversa índole que han decretado los gobiernos de países de la mayor diversidad geográfica y cultural, las corporaciones modernas reaccionaron inicialmente anunciando una catástrofe y la pérdida de empleos. El resultado ha sido muy distinto en la práctica, siempre que las corporaciones han logrado mantener el equilibrio indispensable.*

DR. JAMIE JANQUIO, *Unpublished Monograph*, verano de 1999, p. xxvi.

## OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **IDENTIFICAR** los principales lineamientos de los sectores públicos en América Latina en cuanto a **seguridad laboral**, salud y protección del empleado.
2. **EXPLICAR** por qué es necesario que el departamento de personal adopte una filosofía proactiva en la **administración** de los aspectos de seguridad laboral, salud y protección del empleado.
3. **DESCRIBIR** la manera en que las organizaciones pueden aminorar el incremento en los costos de los **servicios** de protección al empleado.
4. **DISCUTIR** los objetivos típicos de los programas de salud y protección.
5. **RESUMIR** las responsabilidades de seguridad y salud que asumen los empleadores, y las que corresponden a los empleados.

En una etapa histórica relativamente reciente, el porcentaje de las personas que podían sobrevivir y prosperar mediante la actividad económica independiente era superior al de hoy. En la comunidad latinoamericana de hace sólo 50 o 60 años eran muchos los individuos que poseían un pequeño negocio que ellos mismos operaban. Muchas farmacias, panaderías, bufetes, consultorios médicos, tiendas de barrio, etcétera, subsistían gracias al esfuerzo individual o a lo sumo mediante el esfuerzo familiar. Las fuerzas económicas actuales provocaron un profundo cambio en ese antiguo esquema económico.

Tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en desarrollo, en el siglo XXI sólo un número hasta cierto punto muy reducido de personas logra realizar actividades en relativo aislamiento y que no requieran la integración de equipos laborales. Por lo general este corto número de trabajadores independientes necesita un considerable capital operativo o disfruta coyunturas excepcionales que no se extienden a la gran masa de la población. Por esa razón, la inmensa mayoría de las empresas —incluso farmacias, panaderías, consultorios médicos y tiendas de barrio— dejaron de ser actividades individuales y se convirtieron en actividades de grupos laborales integrados en equipos.

La inmensa mayoría de las personas debe integrarse con otras para efectuar su trabajo. En algunas circunstancias se asocian con otras y participan de las ganancias y pérdidas de sus empresas. En la mayor parte de los casos la posibilidad de asociarse implica una aportación considerable de recursos y cuando ello no es posible, los empleados devengan a cambio de su labor un salario, un sueldo, comisiones, pagos en especie, oportunidades especiales de compra o venta, y varias formas más de compensación.

Con base en la desigualdad en el ingreso y en los recursos disponibles para los diversos estratos sociales y en vista de los indudables casos de abuso que imperaron en diversas economías regionales (y que en algunas ocasiones aún hoy subsisten), los gobiernos de los diversos países latinoamericanos y el de España crearon una estructura de protección de los derechos del empleado y el asalariado. Cuando la relación laboral no se regula de ciertas maneras, la ley del más fuerte tiende inevitablemente a imperar y la sociedad en general acaba sufriendo las consecuencias de no mantener una adecuada protección de sus sectores más vulnerables. Por ejemplo, antes de que existieran leyes que dispusieran que se compensara al trabajador cuando sufría un accidente durante su labor diaria, era la sociedad en general, a través de canales como la familia, las autoridades locales y diversas organizaciones caritativas, la que debía enfrentar la responsabilidad de ayudar a la persona en dificultades.

En la sociedad moderna el empleador debe asumir considerable responsabilidad por las personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. De acuerdo con los parámetros legales de la sociedad del siglo XXI la protección del personal es costosa y requiere dedicarle considerables recursos, pero en último término se justifica ampliamente por sus efectos morales, psicológicos y económicos. El imperativo ético por una parte y la estructura legal por la otra son dos elementos que deben moderar, dirigir y caracterizar las actividades de las corporaciones modernas.

El desafío profesional del administrador de recursos humanos en este campo equivale a identificar formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva, al costo más eficiente posible para la empresa, pero rindiendo el máximo de servicios posible al empleado.

Legislación reguladora

Corporación Transístmica



La *Corporación Transístmica* opera varias facetas de la carga y descarga de navíos de diversos tipos en la zona del Canal de Panamá. El proceso de cargar y descargar barcos mercantes implica mucho más que el simple manejo mecánico de las grúas gigantes que mueven contenedores, los cuales se han convertido en la forma estándar de despachar mercancía de uno a otro continente. En ocasiones la carga que se manipula es de un volumen físico tan grande que no se puede colocar dentro del contenedor; en otras su manejo implica riesgos físicos considerables, como es el caso del transporte de varios derivados del petróleo. La labor de la empresa no concluye en el muelle. Ya en tierra firme, el almacenamiento de los contenedores es una fase complicada y no exenta de riesgos, en el curso de una actividad que la empresa debe llevar a cabo con un máximo de precisión.

Como en muchos otros países latinoamericanos, el gobierno panameño estatuyó una serie de leyes que protegen a los operadores de las distintas grúas y maquinarias de carga y descarga de los barcos. En caso de sufrir un accidente, el trabajador tiene derecho a recibir determinada compensación, así como a ser asistido en uno de los modernos hospitales panameños. Aunque la empresa cumple puntillosamente las disposiciones legales sobre protección al trabajador, el doctor Vicente Pascal, fundador y dueño de la organización, tomó medidas adicionales para garantizar que la seguridad física de las operaciones permanezca a nivel óptimo. Personalmente visita las bodegas en diversas ocasiones en el curso de la semana y nunca deja de comentar y disponer que se corrija el error cuando ve una escalera mal puesta, un charco de aceite que puede provocar una peligrosa caída o una acumulación de cajas que bloquean una puerta de escape y que no permitirían salir de un recinto en caso de incendio. Ningún soldador puede operar un soplete si no lleva lentes ahumados especiales y ningún operario o visitante puede ingresar al área de embalaje sin llevar el casco protector que determina el reglamento interno.

Las instrucciones de don Vicente al respecto son inflexibles: aun en los casos en que la ley no lo exige, o en que señala parámetros de cierta tolerancia, *Corporación Transístmica* debe operar dentro de márgenes de seguridad y respeto absoluto a la prevención de accidentes. El año pasado el personal de la compañía sufrió sólo tres accidentes, de los cuales nada más uno provocó lesiones de gravedad a un trabajador. De manera significativa, en el momento del siniestro la víctima del accidente estaba infringiendo las normas de seguridad vigentes. Don Vicente suele recordar ese último punto a su personal cuando vuelve a emprender una visita a cualquiera de las áreas de trabajo.

Las prestaciones legales administradas por el Estado o en conjunto con el que han puesto en vigor los diversos países de habla española para la protección de los trabajadores incluyen:

- El derecho a disfrutar de cuidados médicos, incluso la hospitalización y los tratamientos adecuados;

- El derecho a percibir una pensión después de la jubilación;
- El derecho a recibir del Estado o de la empresa y el Estado una compensación adecuada para el cónyuge y los hijos o dependientes menores de edad en caso de muerte;
- El derecho a recibir compensación cuando se sufre una circunstancia que incapacita de manera permanente al trabajador;
- El derecho a percibir determinados ingresos cuando involuntariamente o sin culpa se pierde el empleo;
- El derecho a recibir protección especial cuando la labor lleva al trabajador a enfrentarse a condiciones riesgosas para la salud o el bienestar;
- En general, el derecho a disfrutar de una vida digna, en la que sean accesibles para el trabajador las comodidades razonables, así como el mundo de la cultura y el sano esparcimiento.

Estos derechos son importantes para el administrador de personal, entre otros aspectos, porque también él (o ella) son empleados de la corporación. En el campo de la actividad profesional el hecho de contar con estos derechos o medidas de protección del personal empleado constituye una forma de garantizar que se tendrá una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva.

Protección del personal

Recursos humanos  
compensados y protegidos

La empresa moderna hace responsable al departamento de recursos humanos de verificar que se cumplan los requisitos legales. Por ejemplo, aunque en la mayoría de las organizaciones los pagos y contribuciones al seguro social del país los efectúa el departamento de contabilidad, la función es supervisada y vigilada en distintas fases por el departamento de personal o el área de relaciones industriales. Tanto los efectos directos indeseables e inmediatos de no cumplir con esta responsabilidad (como una multa impuesta por el incumplimiento de un requisito legal) como los efectos negativos a mediano y largo plazos (el descontento de la fuerza de trabajo, por ejemplo) dependen directamente del departamento de personal.

Finalmente, la competencia internacional determina que los mejores recursos humanos en los campos de mayor interés profesional gravitarán hacia las organizaciones que mejor compensen y protejan a quienes efectúan contribuciones de interés esencial para la organización. En un mercado de trabajo cada vez más abierto, la organización que sabe reconocer los esfuerzos de sus asociados y que suministra mejores garantías de estabilidad y protección disfruta de un margen competitivo de importancia definitiva.

## ► Seguridad financiera

En el contexto de la economía moderna, el trabajador o empleado depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes, las autoridades se han cerciorado de garantizar al asalariado o empleado la continuación de sus ingresos durante determinados lapsos y en ciertas condiciones. Por ejemplo, si una enfermedad impide a un trabajador presentarse al trabajo durante tres meses su economía personal se vería devastada si se suspendieran todos sus ingresos. Esto

con el tratamiento médico, el trabajador requiere continuar recibiendo su salario. La organización, por su parte, tal vez se enfrentaría a graves dificultades financieras y administrativas si cada vez que se enferma un trabajador fuera directamente responsable de velar por los intereses de su integrante. Para enfrentar todas estas funciones y proteger de manera adecuada al personal, en casi todos los países se ha creado un organismo que presta toda una gama de servicios al asalariado y que en la mayoría de los casos recibe el nombre de *seguro social* o *seguridad social*.

### Seguro social

Ninguna historia social de países hispanoamericanos como México, Colombia, Argentina, Perú, y varios más, podría considerarse completa si no incluye un tratamiento detallado de la historia de sus respectivos organismos de seguro social, seguridad social o la denominación específica que el país haya aportado.

Poderosas fuerzas se aliaron para frustrarlo e impedir su vigencia, y los trabajadores en muchas ocasiones se vieron obligados a librar difíciles batallas que les permitieran establecer sus derechos. Por ejemplo, uno de los postulados fundamentales del sector obrero durante la Revolución Mexicana fue la conquista de condiciones dignas y seguras. Al cabo de muchas vicisitudes, el derecho a acceder a campos como la salud y la seguridad financiera quedó firmemente establecido en la constitución del país. Procesos similares se dieron en casi todo el subcontinente, así como en España.

Para cumplir sus múltiples obligaciones y operar de manera adecuada, el seguro social requiere recursos considerables. Estos recursos provienen de tres fuentes: las aportaciones de los afiliados, las aportaciones de las empresas y las aportaciones del sector oficial. En prácticamente todos los casos, el seguro social evolucionó para convertirse en algo mucho más ambicioso y complejo que un mero programa de jubilaciones, actividad que marcó su inicio histórico. La figura 15-1 ilustra algunos de los aspectos que el seguro social de la mayoría de las naciones latinoamericanas cubre.

Con frecuencia el personal de una empresa no conoce o comprende bien la información disponible sobre los beneficios y ventajas que aporta la afiliación al seguro social. Una importante función del departamento de administración de los recursos humanos consiste en adquirir y difundir esa información a todos los niveles de la organización.

En general todos los trabajadores de una organización están cubiertos por el seguro social y tanto si optan por utilizar sus servicios como si prefieren recurrir a otras fuentes, todos deben efectuar las aportaciones que determina la ley. Estas contribuciones se relacionan de manera directa con el monto de los ingresos del empleado y mantienen una relación proporcional. A mayor nivel de ingresos, mayores contribuciones. En la práctica los empleados de ingresos de nivel medio o alto recurren con frecuencia a los servicios de carácter privado, en tanto que los empleados de menores ingresos en algunas circunstancias no aprovechan las prestaciones a que tienen derecho porque las desconocen. Corregir esta situación mediante adecuados programas de orientación y preparación es una de las obvias responsabilidades del departamento de recursos humanos.

Con el curso del tiempo, estos importantes mecanismos que el Estado pone a disposición del público se han hecho cada vez más complejos a varios niveles, por

Seguridad social

Recursos humanos y seguridad social

Figura 15-1

**Muestra de los beneficios que proporciona el seguro social a sus afiliados**

Entre otros servicios, el seguro social proporciona los siguientes a los trabajadores de muchos países latinoamericanos:

- Compensación por enfermedad o accidente.
- Compensación por discapacidad permanente o por defunción.
- Tratamiento médico gratuito o subvencionado:
  - Asistencia médica familiar que incluye cirugías y tratamientos a largo plazo
  - Atención a la mujer embarazada y al neonato
  - Atención hospitalaria de urgencia
  - Tratamiento y atención ginecológica
  - Vacunaciones y servicios preventivos
- Asistencia para continuar la educación del afiliado.
- Centros vacacionales de bajo costo.
- Ayuda para la adquisición de vivienda.
- Instalación y operación de guarderías y centros de la tercera edad.

lo que el departamento de personal debe realizar una labor interna de administración de todos los aspectos relacionados con el seguro social.

**Cobertura y administración de los programas de seguro social.** Prácticamente todos los trabajadores de cualquier país latinoamericano están amparados por las leyes laborales de sus países respectivos. El departamento de personal suele ser el primer recurso del afiliado para resolver preguntas e inquietudes con respecto al sistema.

Una primera e importante precisión consiste en separar con claridad los derechos financieros de los derechos de salud. Por norma general, los *derechos financieros* de los trabajadores son directamente proporcionales al tiempo que han laborado y al monto de las contribuciones que han efectuado. Por ejemplo, un afiliado al seguro social que haya efectuado contribuciones durante 20 años o más tendrá derecho a compensaciones de mayor monto que el que sólo efectuó aportaciones durante seis meses. Al margen de los derechos financieros que lo asistan, en casi todos los casos los *derechos de salud* de los afiliados son iguales; por ejemplo, cuando una enfermedad de gravedad amenaza la salud de un trabajador, el seguro social ofrece el tratamiento adecuado sin considerar las cotizaciones del afiliado.

**Implicaciones para el área de recursos humanos.** Las implicaciones de la administración de los programas del seguro social para los departamentos de personal son múltiples. Una primera obligación del departamento consiste en *explicar* a todos los afiliados cómo funciona el sistema.

En ocasiones el afiliado sólo posee una idea vaga sobre las características del sistema y cómo opera. En otras puede albergar expectativas y suposiciones que no son ciertas. En todos los casos, la confusión y la incertidumbre acerca del seguro

Derechos de salud y financieros

Ofrecer información

social pueden conducir a problemas de moral, cuando no se administra en forma adecuada la información.

Cooperativa  
de Productos Lácteos



Albertina Anzueto trabaja en la *Cooperativa de Productos Lácteos* de la ciudad de Arequipa, en el Perú. Junto con su hija, María Dolores, se presentaron a la oficina del administrador de personal de la planta para presentar varias preguntas:

1. ¿El seguro social cubre su pensión de retiro o es la empresa la que va a hacer los pagos?
2. Cuando se jubile, el año entrante, ¿tiene derecho a que el seguro social le pague el alquiler de su apartamento?
3. ¿Qué porcentaje de los gastos en que va a incurrir su hija María Dolores, que está en el tercer mes de su embarazo, cubrirá el seguro?

La licenciada Cecilia Torres, quien se encuentra a cargo del departamento, pide a Albertina que regrese a su puesto de trabajo y que vuelva al día siguiente, cuando le podrá proporcionar toda la información sobre su pensión de jubilación. La licenciada Torres le pide también a María Dolores que la espere un minuto mientras obtiene toda la información relativa a los cuidados que recibirá en el curso de su embarazo, y junto con dos folletos explicativos, le proporciona la información práctica sobre los servicios médicos a que tiene derecho en la comunidad en su calidad de afiliada al seguro social.

Las preguntas de María Dolores fueron sencillas y se pudieron resolver en corto tiempo. Las preguntas de Albertina son más complicadas, porque denotan falta de información básica sobre los servicios que proporciona el seguro social en el país y requieren una explicación más detenida y cuidadosa. La afirmación de Albertina, de que va a jubilarse el año entrante, es en sí misma sorprendente porque ni su edad ni su tiempo en la empresa le dan ese derecho. Cuando se produzca su jubilación, el seguro social no cubrirá los pagos del alquiler del apartamento. La licenciada Torres se programa para dedicar media hora a preparar una cuidadosa nota informativa para Albertina y para conseguirle literatura básica sobre el mecanismo que rige el funcionamiento del seguro social en su país.

El administrador de los recursos humanos debe tener permanentemente en cuenta el fenómeno del cambio que está presentándose en la población —y por ende en el campo del seguro social— a principios del siglo XXI para planificar en forma adecuada cómo proteger al personal de la empresa. Este cambio ha sido estudiado con rigor por muchos especialistas, incluyendo a sociólogos y actuarios entre ellos. Los actuarios desempeñan un papel destacado en la planificación de los sistemas de seguro social porque sus cálculos matemáticos establecen bases financieras firmes que permiten que el sistema enfrente las responsabilidades que se le asignan en el campo de la cobertura de los seguros de vida y enfermedad, así como en todas las áreas que se han añadido al campo original.

En América Latina, como en otras partes del mundo, los sistemas contemporáneos de aseguramiento de grandes grupos demográficos dieron principio hacia las décadas de 1920 y 1930, cuando la mayoría de la población se componía de personas muy jóvenes y sólo un pequeño porcentaje contaba con 60 años de edad o más. Con base en esa estructura demográfica, los planificadores de la época (ya se utilizaba entonces el término *actuario*) establecieron sistemas que permitían que el numeroso grupo de los trabajadores jóvenes y sanos aportara los recursos necesarios para la manutención del pequeño grupo de los jubilados y las personas que sufrían discapacidades permanentes.

La estructura demográfica de los países latinoamericanos ha cambiado de manera radical porque de "países jóvenes" hemos pasado a ser países demográficamente "maduros", con una proporción más grande de personas de 40 a 60 años de edad. Mientras tanto, el grupo de los mayores de 60 años de edad, se ha incrementado considerablemente, en tanto que el número de hijos por pareja continúa en descenso. Si las actuales tendencias se mantienen, casi todos los países del área mostrarán una estructura demográfica muy similar a la de los países del occidente europeo y América del Norte, en los cuales el sector de la llamada tercera edad se incrementó mucho en el curso de los últimos decenios.

Todos los países del mundo desarrollado cuentan con determinado sistema de seguro social. Los países del norte de Europa tienden a cubrir prestaciones y servicios más generosos que los que caracterizan a Estados Unidos, donde a su vez el nivel general de cobertura excede al de Japón. Hacia el año 2025, países como Japón, Alemania e Italia habrán perdido millones de trabajadores, que se habrán jubilado. También en ese año, se calcula que en Estados Unidos habrá 3.3 personas económicamente activas por cada jubilado, 2.5 en Alemania y sólo 2.3 en Japón.

Este contexto conduce a una circunstancia imprevista en América Latina durante los primeros decenios del siglo pasado: en el futuro próximo habrá menos trabajadores jóvenes para mantener a más jubilados, lo cual implica cargas financieras que los sistemas tradicionales del seguro social no estaban preparados para asumir. Por estas razones, las autoridades de los países latinoamericanos se enfrentan a difíciles disyuntivas. Una opción puede ser elevar el nivel de las contribuciones y las presiones tributarias de la población para obtener los recursos que permitan seguir operando los sistemas de seguros sociales con sus características actuales, pero los incrementos en el campo de los impuestos no suelen ser bien recibidos en la mayoría de los casos y su aceptación requiere difíciles procesos políticos. La opción de reducir los servicios que se prestan a la población es igualmente difícil de poner en práctica porque son muchas las personas que verían disminuir su nivel de seguridad social.

Tal vez sean cada vez más numerosos los países que, como Chile, opten por dirigir los recursos captados a través de las contribuciones al sistema de seguridad social hacia cuentas bajo el control financiero directo de las personas que disfrutarán de la protección que les permiten sus aportaciones, como se mencionó en los capítulos 13 y 14 sobre compensación indirecta, incentivos y participación de utilidades, y prestaciones y servicios al personal. También otros países han incursionado en el campo de las alternativas al sistema tradicional del seguro social. En México, por ejemplo, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) es una respuesta creativa a las presiones que ha ido creando el cambio demográfico que afecta al país. Similares esfuerzos y respuestas se han dado en otras naciones del área, así como en España.

Países jóvenes

Futuro de jubilados

SAR

## Compensación por desempleo

El mundo industrializado enfrentó una grave crisis económica en el curso de la década de 1930, cuando gran parte de la fuerza de trabajo de países como el Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos perdió sus fuentes de ingreso a causa de la depresión general que afectó la economía de la época. Los esfuerzos efectuados en esos países para remediar los peores aspectos de la depresión lograron en muchos casos el objetivo de continuar suministrando los elementos necesarios para seguir recibiendo un ingreso que garantizara un nivel de vida decoroso y aceptable para las familias afectadas. En muchos aspectos, los legisladores y economistas del Reino Unido establecieron las bases de la compensación por desempleo.

Desempleo en Latinoamérica

La realidad económica latinoamericana no ha permitido en muchos casos dar inicio a un sistema similar que garantice un ingreso mínimo razonable a los grandes sectores de la población que se ven afectados por fenómenos económicos que escapan a su control directo. Pese a que en la mayoría de los países del área todavía no existe un sistema de compensación por desempleo, el administrador de recursos humanos se beneficiará al conocer los aspectos esenciales del sistema, que ha sido adoptado —con variantes— en todo el mundo desarrollado.

En esencia los aspectos financieros del sistema se basan en las aportaciones de las personas afiliadas al sistema de protección social en vigencia en el país, junto con los diversos fondos de emergencia que las autoridades centrales mantienen disponibles para prever la contingencia de un nivel masivo de desempleo.

En la mayor parte de los casos todos los empleadores están obligados a participar en el sistema, salvo los que tienen sólo uno o dos empleados en operaciones prácticamente familiares. En los países que adoptaron el sistema, el trabajador suele tener acceso a los pagos de compensación por desempleo cuando cumple dos requisitos.

Cesante involuntario

El primero es que el empleado haya sido separado de modo involuntario de su labor, sin que mediara falta de su parte. Por ejemplo, si el nivel de ventas de una empresa se reduce sustancialmente y la gerencia se ve obligada a recortar el número de sus empleados, los trabajadores que queden cesantes están amparados por la compensación por desempleo. Si la empresa funciona de manera normal y un trabajador decide separarse de su empleo de manera voluntaria, en la inmensa mayoría de los casos el trabajador no tendrá derecho a recibir compensación por desempleo. Asimismo, el trabajador no tiene derecho a la compensación cuando la empresa se ve obligada a dar por terminado el contrato de trabajo de un trabajador por incumplimiento grave de su parte, como ausentismo habitual o faltas al sistema de disciplina interna.

Requisitos para la compensación

El segundo requisito para recibir compensación por desempleo es el de realizar un esfuerzo de buena fe para obtener un nuevo empleo. Para ello el trabajador que se encuentra temporalmente desempleado debe demostrar que se encuentra en busca activa de una nueva ocupación, en cumplimiento de determinados parámetros que determinan las leyes de cada país o localidad. Por lo general se espera que el trabajador cesante encuentre un empleo adecuado a su preparación y nivel de ingresos anterior; por ejemplo, no se obliga a un ingeniero a aceptar un puesto de colocador de ladrillos en una construcción, ni se espera que el administrador de empresas acceda a trabajar en un área de mantenimiento de jardines públicos.

En el mecanismo general de la compensación por desempleo de la mayor parte de los países desarrollados, el monto de los pagos al trabajador que fue despedido sin que mediara culpa de su parte suele ascender a una suma que no es inferior a la

Naturale  
social

Supervisar

Acabados  
industrializa

mitad de su salario anterior, ni superior a las tres cuartas partes. En los casos de ejecutivos o especialistas de muy alto nivel es probable que las autoridades reduzcan el monto de la compensación, que no suele exceder los niveles máximos que determina el nivel económico de la región o zona del país donde se encuentre.

### Seguridad física

Naturaleza reactiva del seguro social

La limitante que por lo común se encuentra en los programas de seguridad social consiste en que son de naturaleza reactiva; estos programas responden o reaccionan a las circunstancias que se producen en el medio exterior. Por esa razón muchas compañías se esfuerzan en identificar medidas activas de protección al trabajador que no sólo constituyan una reacción a los problemas, sino una medida de prevenirlos y resolverlos antes de que se produzcan.

Aunque las estadísticas disponibles son de calidad desigual para América Latina y España, y aunque han logrado considerables avances en el campo de la seguridad industrial, todavía se producen todos los años miles de innecesarias lesiones y enfermedades laborales que podrían haberse evitado. Desde el empleado de oficina que se lesiona los tendones de los brazos por no operar debidamente una computadora, en la posición y el ángulo adecuados, hasta el trabajador agrícola que no se protege contra el insecticida que está rociando en un plantío de determinado cultivo, nuestra fuerza laboral aún sufre los efectos de la protección insuficiente; no obstante, se han logrado avances considerables en todos los campos.

El objetivo de los administradores de personal (así como de los funcionarios públicos) consiste en preservar los recursos humanos puestos bajo su cuidado; muy pocos profesionales estarían dispuestos a disentir cuando se afirma que un objetivo fundamental de la actividad de los administradores de personal consiste en preservar y mantener condiciones en las que la fuerza de trabajo pueda desempeñarse con seguridad, salud y bienestar general.

**Cobertura y administración.** Todos los trabajadores están protegidos por la legislación general de sus respectivos países, con la posible excepción de los que trabajan de manera independiente. El trabajador puede cumplir por voluntad propia los requisitos legales, pero el responsable de que se cumplan los lineamientos legales en cuanto a seguridad y salud es el empleador. Para asegurarse de que se están cumpliendo de manera adecuada las disposiciones en vigencia, en casi todos los países de habla española las autoridades efectúan inspecciones de seguridad y salud. Es responsabilidad de la empresa —y de su departamento de personal— afrontar y satisfacer de manera adecuada estas inspecciones.

Supervisar seguridad y salud

Como sería de esperar, las autoridades tienden a concentrar sus esfuerzos y supervisión en las empresas que muestran mayor índice de accidentes. Cuando una actividad industrial, comercial o de servicios considerada de alto riesgo muestra un índice bajo de accidentes, de modo gradual va siendo clasificada entre las de riesgo medio o incluso moderado, y por tanto se le somete a menor grado de escrutinio; por otra parte, cuando una empresa "segura" empieza a incurrir en determinados peligros y accidentes, de manera inevitable se procede a someterla a mayor y más riguroso nivel de supervisión.

Acabados Industrializados



La compañía *Acabados Industrializados* disfruta de la poco envidiable distinción de haber recibido mayor número de citatorios e inspecciones por parte

de las autoridades que cualquiera de las compañías vecinas en el área de Tlanepantla, en un suburbio industrial de la ciudad de México. Varios de los procesos que se llevan a cabo en la empresa requieren el uso de considerables cantidades de mercurio, para la producción de espejos de muy alta calidad. Asimismo, en la planta se realizan diversos procesos de cromado y la presencia de cromo implica también un alto nivel de riesgo. En general, los trabajadores están expuestos a un nivel alto de peligro y las deficientes instalaciones han creado el potencial de sufrir un desastre ecológico si se presentan fugas que afecten la atmósfera o el agua potable de la comunidad. En una ocasión, hace dos años, la empresa sufrió una explosión y un conato de incendio.

De manera comprensible, las autoridades no sólo reforzaron su nivel de vigilancia de la empresa, sino que incluso llegaron a considerar su cierre definitivo. La corporación finalmente se hizo cargo de la gravedad de la situación y procedió a tomar enérgicas medidas de corrección. El licenciado Díaz Garzón, nuevo director general de la empresa, dispuso que se sustituyeran los equipos de mayor riesgo, pese al alto costo que ello implica. Sus instrucciones a los departamentos de ingeniería y mantenimiento fueron terminantes: todos los equipos peligrosos o anticuados deben ser eliminados en corto tiempo.

El departamento de relaciones industriales, por su parte, recibió (junto con el presupuesto necesario) el encargo de integrar equipos de bomberos, cuadrillas de rescate, unidades de vigilancia y alerta para detección de riesgos industriales, y diversos comités de sugerencias. La empresa debe estar perfectamente preparada para pasar la inspección que se ha anunciado para fines de abril.

Al recibir las instrucciones del nuevo gerente general por primera vez, el gerente de relaciones industriales señaló que el proceso requeriría dos años para ser puesto en práctica. Con una sonrisa glacial, el licenciado Díaz Garzón respondió sin titubear: "Seguramente usted quiso decir dos meses, licenciado. Si en realidad quiso decir dos años, sería porque tal vez piensa que las autoridades van a concedernos todo ese tiempo de gracia."

**Campañas de reducción de riesgos y accidentes.** Como en todos los otros aspectos de su labor, el administrador de personal asume un papel y una filosofía proactivos en la labor de contribuir a la reducción de accidentes y riesgos dentro de la empresa. De manera inevitable, las autoridades determinan que en el curso de toda actividad riesgosa es necesario no sólo adoptar ciertas medidas de precaución, sino también informar de modo adecuado a los organismos competentes las decisiones tomadas al respecto, estar preparados para inspecciones que el sector oficial puede llevar a cabo dentro de un calendario preestablecido o de manera sorpresiva y asegurarse —en su caso— de que la empresa cubra de manera oportuna las multas y medidas disciplinarias impuestas por cumplimiento inadecuado de las normas vigentes.

Dada la naturaleza de muchas operaciones actuales, de gran complejidad técnica, el profesional de la administración de recursos humanos trabaja en estos campos en estrecha colaboración con los especialistas de la organización en las diversas facetas que pueden presentar riesgos. Por ejemplo, el profesional de la administración de personal no suele estar capacitado para determinar si las calderas de una

Comités de seguridad

instalación están siendo bien mantenidas y si la temperatura a que operan es la óptima, pero sí puede contribuir positivamente a la integración de diversos grupos de trabajadores y ejecutivos que velen por la seguridad de las instalaciones y que garantice que se cumplan diversas disposiciones. Varias de las posibilidades de aportación del equipo de administración de los recursos humanos a la seguridad física de las empresas se enumeran en la figura 15-2.

Gracias a su privilegiada posición en el contexto de la empresa, el administrador de personal puede efectuar aportaciones decisivas en el proceso de crear una mística de lealtad e identificación con la empresa. Los esfuerzos de muchos años en este sentido pueden verse premiados por la respuesta del grupo de trabajo en un plazo de —literalmente— pocos minutos de duración.

Suprasa



La brigada de rescate y primeros auxilios que ha mantenido durante años la empresa *Suprasa*, productora de solventes industriales de la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, México, ha sido el blanco durante muchos años de bromas y chistes bien intencionados porque no ha tenido la oportunidad de entrar en acción. El grupo, compuesto de obreros y empleados de diversas áreas de la empresa, se reúne con regularidad para practicar diversas maniobras de rescate y simulacros de atención de heridos y suministro de primeros auxilios. En un plazo escasamente superior a 10 minutos la brigada de *Suprasa* se hizo presente cuando una serie de explosiones en varios negocios de venta de fuegos artificiales sacudió el centro de la ciudad causando docenas de bajas entre la población. Durante las maniobras de rescate el grupo tuvo incluso la oportunidad de rescatar de los escombros a una niña pequeña que sufrió quemaduras de gravedad, pero que gracias a la acción heroica de la brigada logró salvar la vida. Cuando se pudo establecer más tarde, ese mismo día, que la pequeña (hija de una empleada de la empresa) iba a sobrevivir, el gerente general declaró, sin intentar disimular la emoción que lo embargaba: “El obje-

Figura 15-2

### Diversas oportunidades de aportación a la seguridad de la empresa por parte del departamento de personal

Entre otras posibilidades y acciones a su alcance, el profesional de la administración de recursos humanos contribuye a la seguridad física de los empleados:

1. *Integrando* equipos de voluntarios, trabajadores o profesionales, para atender las diversas necesidades de seguridad de la organización.
2. *Verificando* que se cumplan los parámetros legales, manteniendo estadísticas confiables de los aspectos relacionados con personal y los siniestros que se hayan experimentado.
3. *Garantizando* que los paquetes de aseguramiento, cobertura de gastos médicos, hospitalización, etcétera, son los mejores disponibles en la comunidad.
4. *Difundiendo* información especializada que contribuya a elevar el grado de conciencia respecto a la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo.
5. *Manteniendo* un adecuado clima laboral en el que el alto nivel de motivación de los empleados constituya una garantía adicional de que cada integrante de la organización va a velar por la seguridad común.

tivo básico de la brigada ha quedado ampliamente justificado y demostrado. La preservación de la vida y el bienestar de todas las personas de nuestra comunidad es su objetivo esencial y ha quedado cubierto de espléndida manera el día de hoy."

Situaciones que producen una inspección

**Inspecciones.** Toda una gama de situaciones pueden conducir a que se produzcan inspecciones en una empresa, aunque en términos generales sólo un reducido porcentaje del total de las empresas de determinado país o ramo de actividad es objeto de inspecciones. Algunas circunstancias actúan como "banderas de atención" que alertan a las autoridades sobre la necesidad de proceder a una inspección de determinada planta o corporación. Entre ellas se cuentan:

Motivos de inspección

1. *Las inspecciones llevadas a cabo por peligro inminente de catástrofe.* Cuando las autoridades detectan una circunstancia en que es posible que se produzca un siniestro que afecte la salud del personal o que pueda ocasionar la pérdida de vidas, o un daño grave a la ecología de la ciudad o población, es muy probable que tomen medidas inmediatas de prevención y corrección. En ocasiones la simple *apariencia* de que algo no funciona bien o está a punto de causar un accidente puede provocar la inspección. Por ejemplo, una válvula que deja escapar vapor a intervalos irregulares puede ser interpretada por un lego en la materia como "una tubería descompuesta, que está dejando escapar una sustancia desconocida".

2. *El hecho de haber sufrido un accidente en el ámbito de la empresa.* Siempre que se produce un accidente en determinada instalación, e independientemente de si el problema fue por culpa de la empresa o no, las autoridades tenderán a visitar las instalaciones con mayor frecuencia. En todos estos casos la organización se esfuerza por demostrar que se corrigieron las circunstancias que creaban el peligro y que se reforzaron las medidas de seguridad. Si durante una inspección el funcionario determina que están repitiéndose las mismas condiciones que condujeron en fecha reciente a un siniestro, la empresa se enfrentará a indudables sanciones y restricciones de su actividad.

3. *Quejas de los empleados.* Tanto si existe descontento en la empresa como si se percibe que las quejas y sugerencias del personal llegan a oídos sordos, se abre la puerta para que las quejas —justificadas o no— se eleven a las autoridades competentes, lo cual puede conducir a considerables —y complicados— trámites de justificación. En muchas circunstancias, las autoridades no revelan el nombre del empleado que presentó una queja para que no sufra sanciones que el empleador podría imponerle. La existencia de adecuados canales de comunicación ascendente constituye uno de los mejores preventivos de esta posibilidad.

4. *Clasificación de las autoridades en una categoría de alto riesgo.* Algunas actividades industriales, como el manejo de determinadas sustancias, como gasolina y otros derivados del petróleo, las operaciones de corte y secado de carnes, los talleres de preparación de láminas de acero y varillas de tipos diversos, las operaciones forestales y varias industrias más se clasifican en esta categoría. Diversas actividades que tradicionalmente se consideraban de alto riesgo, sin embargo, se han ido reclasificando conforme las organizaciones logran implantar niveles más altos de seguridad. Los modernos talleres de impresión, por ejemplo, son lugares mucho más seguros que en el pasado.

## Parámetros de seguridad

**Mantenimiento de parámetros.** Las normas y parámetros que las autoridades determinan para el ejercicio de muchas actividades industriales son muy específicos y detallados en la mayoría de las instalaciones modernas. Gran parte de las instalaciones eléctricas de una oficina o de una fábrica, por ejemplo, se someten a rigurosas especificaciones que pueden estipular incluso el tipo de cable a emplear para ciertos usos y el que resulta inaceptable.

Aun si desde el punto de vista de los técnicos en el área los materiales que se utilizaron para determinada instalación eran adecuados, pero no eran exactamente los que determina la ley, si se presenta un accidente laboral es probable que las autoridades —y la víctima— concluyan que la empresa no cumplió lo dispuesto en los reglamentos y las disposiciones en vigencia.

Por todas esas razones que pueden afectar en forma negativa a la empresa, pero esencialmente porque una de sus responsabilidades fundamentales consiste en la preservación de la salud y el bienestar de los integrantes de la organización, el departamento de personal insiste en que se mantengan activas las normas de mantenimiento de parámetros de seguridad rigurosos, de acuerdo con las normas legales y con las recomendaciones y sugerencias de los expertos en el área.

A pesar de que la empresa mantiene las más rigurosas normas de seguridad y calidad de la protección al personal, finalmente, sigue siendo innegable que ciertas actividades conllevan un nivel de riesgo que puede ir de moderado a alto. En determinados casos ese riesgo resulta obvio para el empleado u operario; por ejemplo, el operador de un tractor, el conductor de un camión o el piloto de un avión están conscientes de que su vehículo es susceptible de sufrir un accidente grave si no se opera con cuidado. Es posible incluso sufrir un accidente, pese a que el aparato se opere con todo el cuidado posible.

En otras circunstancias el riesgo que implica determinada actividad o el uso de cierto equipo no resulta tan obvio para el empleado y entonces es un imperativo ético y legal comunicarle de manera clara y objetiva los peligros a que se expone. Por ejemplo, no todo el personal está informado de que trabajar ante el teclado de una computadora durante varias horas al día puede conducir al cabo de cierto tiempo a daños serios de los tendones de los brazos que permiten el movimiento de los dedos. Una persona que operará una computadora durante la mayor parte de la jornada diaria se beneficiará de una advertencia clara y honesta acerca del peligro a largo plazo que representa para su salud operar un aparato que en apariencia es perfectamente inofensivo.

## Advertir el peligro



Los hospitales de la ciudad de Barranquilla, Colombia, sufren en esta temporada una crítica escasez de sangre y las autoridades departamentales han organizado una campaña de donación del precioso líquido que permite salvar muchas vidas en el curso de diversas operaciones quirúrgicas. El personal encargado de extraer y manipular la sangre de los donantes está compuesto por enfermeros y enfermeras profesionales, bajo la supervisión de un médico, y por esa razón los organizadores no consideran que sea imperativo explicar en gran detalle que el contacto directo con la sangre de los donantes expone a un individuo sano a contraer diversas enfermedades. Para este grupo, un breve recordatorio es suficiente.

Sin embargo, la situación es diferente en el caso de los numerosos grupos de voluntarios que acuden a colaborar en el esfuerzo de persuadir al público a donar sangre, por lo que las autoridades médicas insisten en hacer

## Explicación de riesgos

una exposición cuidadosa de todos los riesgos en que estas personas pueden incurrir al manipular agujas, bolsas con plasma, al llevar cuentas y rellenar formularios cerca de los depósitos de sangre, etcétera.

Un funcionario del hospital comentó en voz baja la preocupación que le provocaba el programa de explicación de riesgos, argumentando que quizás la campaña de concienciación sólo tendría el efecto de reducir el número de voluntarios, bajar la moral, alargar las horas de labor y elevar los costos de la campaña. El doctor Domínguez respondió de inmediato: "¿Y qué efecto, en su opinión, tendría el hecho de que uno de nuestros voluntarios contrajera por contacto con la sangre donada una enfermedad como el SIDA?"

**Mantenimiento de registros.** El departamento de personal —o el área de relaciones industriales, en su caso— deben mantener cuidadosos registros de todos los incidentes, fatales o no, intencionales o no y costosos o no que ocurran dentro del ámbito de la empresa y en ocasiones incluso fuera de ella. Estos registros se utilizan tanto a nivel interno como externo.

## Documentar la seguridad

A nivel interno los registros y estadísticas sobre accidentes permiten a los expertos en seguridad detectar las tendencias actuales, las causas que provocaron los accidentes y las posibles maneras de evitarlos en el futuro. A nivel externo, los registros documentan ante las autoridades los esfuerzos y programas que se han puesto en práctica para garantizar que —dentro de los parámetros razonables y sancionados por la ley— la salud de los integrantes de la empresa no se verá afectada adversamente por la labor.

Un inspector con experiencia media detecta con facilidad todo intento de falsificación o manipulación de los registros de seguridad de la empresa. Una manipulación de esos documentos equivale a una falla ética y profesional inaceptable, así como a una participación activa en la preservación de circunstancias que pueden incluso llegar a costar la salud —y hasta la vida— de otra persona.

## Toscanelli



Los immaculados salones de *Toscanelli*, el restaurante italiano de moda en Caracas, se consideran modelo de limpieza y eficiencia en la exigente comunidad caraqueña. Un elemento esencial para la reputación de un restaurante es la condición higiénica y confiable de sus instalaciones, por lo que el gerente de la empresa, señor Sandro Toscanelli, tiende a tratar los problemas que se descubren en ese campo con la misma seriedad que los gobiernos conceden a los secretos de Estado. Desafortunadamente, también tiende a intentar el mismo grado de hermetismo.

Una de las estufas-horno principales de la cocina, que funciona en parte con energía derivada de tanques de gas, suele prenderse de manera irregular y fuera de las normas. Tras girar la perilla de encendido, la máquina deja escapar una pequeña cantidad de gas y segundos después da inicio a la combustión, con el equivalente a una pequeña explosión y una flama de color azul de gran tamaño. Segundos más tarde, la máquina empieza a funcionar adecuadamente. Para revisar el aparato y darle mantenimiento, el técnico explica que necesita un mínimo de dos días (es necesario desmontar varias piezas complicadas), pero el alto nivel de uso que se da a la cocina no ha permi-

tido al gerente prescindir de la estufa-horno, que se utiliza mucho todos los días.

El miércoles por la tarde, Juventino, uno de los ayudantes de cocina, sorprendido por la flama que cada vez surge más alta, no pudo evitar que se le escapara de las manos una sartén con aceite caliente y sufrió quemaduras en una pierna. Toscanelli le llamó la atención por no fijarse, pero le dio una modesta suma en efectivo e instrucciones para que fuera a ver un médico particular de inmediato.

“Es necesario arreglar la estufa-horno antes de que termine el mes”, comentó Toscanelli con el administrador, señor Felipe Herrera. Para su sorpresa, éste respondió: “Estoy a cargo del personal del restaurante, señor Toscanelli, y no puedo permitir que se opere el aparato en estas condiciones. Es lamentable pero necesario que cancelemos seis mesas y que se proceda a reparar la estufa de inmediato. En cuanto a la lesión de Juventino, no puedo permitir que sencillamente vaya a un médico privado y que no se documente lo ocurrido. Mi reputación profesional y mi integridad están en juego.”

Toscanelli enrojeció de cólera... y vergüenza. Después de un minuto de silencio, admitió que el administrador Herrera tenía razón.

## ► Resumen

Las autoridades de los distintos países latinoamericanos han puesto en vigencia sistemas que protegen al personal de las empresas y que en última instancia velan por los intereses de la sociedad. Los diversos gobiernos tienen entre sus objetivos principales garantizar y prolongar la seguridad financiera y física de la población económicamente activa del país, lo cual constituye un elemento esencial de la estabilidad social.

La seguridad financiera y física de los asalariados se obtiene en parte mediante programas que se ponen en vigencia a través de sistemas que reciben el nombre colectivo de seguro social. Los servicios que brinda el seguro social a sus afiliados incluyen la prestación de servicios médicos, atención ginecológica, ayuda de vivienda, pensiones y jubilaciones, y varios más.

La seguridad física de los integrantes de la organización es un elemento de la más alta prioridad para los empleados mismos, la empresa y las autoridades. El profesional de los recursos humanos participa activamente en la verificación de las medidas de seguridad, en el proceso de proporcionar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y la salud de los integrantes de la organización.

El seguro social se diseñó originalmente para operar en sociedades que tenían una proporción más alta de jóvenes que en la actualidad. Dado el cambio demográfico y la mayor proporción de personas de edad adulta o avanzada en la población latinoamericana de inicios del siglo XXI, el administrador de recursos humanos enfrenta significativos desafíos para garantizar que los integrantes de la empresa logren un nivel razonable de protección y estabilidad, por lo que debe recurrir de continuo a la creatividad y al proceso de aportar soluciones nuevas a problemas que son muy antiguos.

## ► Revisión de términos

Actuarios-actuaría	Población económicamente activa
Compensación por desempleo	Protección de la población económicamente activa
Estructura demográfica	Registros y estadísticas confiables de accidentes
Inspección oficial	Seguridad social
Nivel de cobertura	Seguro social
Países de población joven	Variación en la composición demográfica
Países de población madura	
Pensión por jubilación	

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. En su opinión, ¿es conveniente que los gobiernos establezcan medidas de protección de la salud y la estabilidad financiera de los trabajadores? ¿Sería preferible reservar esa función para las distintas empresas privadas, o a cada individuo? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Desde su punto de vista, ¿cómo funciona el sistema del seguro social en su país? ¿Qué aspectos le parece conveniente que se modifiquen y qué aspectos deben mantenerse en vigencia?
3. Si después de su graduación opta por trabajar como funcionario profesional del seguro social, ¿qué medidas tomará para dar a conocer a nivel del público la labor que lleva a cabo el organismo?
4. De acuerdo con el cambio demográfico latinoamericano, ¿optaría usted por incrementar los impuestos actuales para mantener el nivel de los servicios del seguro social? ¿Sería mejor reducir el nivel de los servicios que se brindan a la población? ¿Cuáles son otras posibilidades?
5. ¿Cuál empresa de su comunidad sobresale por sus políticas adecuadas de protección de la seguridad física y financiera de sus trabajadores? ¿Cuál considera que es la que padece mayor nivel de accidentes?
6. ¿Cómo promovería la conciencia sobre prevención de accidentes en una empresa que registra un alto índice de desobediencia de normas como la prohibición de fumar en determinadas áreas? ¿Qué opina acerca del clima de trabajo y la moral de una empresa en la que se ignoran las normas de seguridad?
7. ¿Considera usted que la información de las estadísticas sobre accidentes sufridos en la empresa debe mantenerse confidencial o que es necesario hacerla circular por toda la empresa? Si en una empresa se corrige el potencial de que ocurra un siniestro, ¿opina usted que es conveniente informar sobre el particular a las autoridades? ¿Por qué sí o por qué no?
8. Cuando un inspector de un organismo oficial visita un área de ingeniería y hace comentarios con respecto a diversas necesidades de carácter técnico, ¿con-

sidera usted que en su calidad de profesional de la administración de los recursos humanos está exento de analizar y cumplir lo que ha pedido el inspector? ¿Qué aspectos le competen directamente?

## ► Caso de estudio 15-1

### Administración del seguro social en *Persianas Venecianas*

Aunque de aparente sencillez técnica, las persianas de uso común en el hogar y en la industria han sufrido importantes cambios y modificaciones. Gran parte del crecimiento en ventas que se experimenta en la industria deriva del sector de productos nuevos, que es muy dinámico en la comunidad gracias en gran parte a los extraordinarios avances de *Persianas Venecianas*, empresa que se inició como modesta operación familiar y que ahora agrupa ya los esfuerzos de 420 personas en la planta de producción. Exceptuando al grupo administrativo, de nivel profesional, la mayor parte del personal de *Persianas Venecianas* se compone de personas jóvenes de considerable habilidad manual y mecánica, y cuyo nivel de escolaridad oscila entre el cuarto y el décimo año de instrucción básica.

Desafortunadamente, la empresa experimentó durante los últimos dos semestres una considerable tasa de rotación de personal, motivada en gran parte por las desacertadas políticas de personal de la administración anterior. La gerencia general dispuso un giro completo en las normas, que a partir de este momento serán de transparencia y comunicación directa con el personal. En el pasado reciente, un importante foco de descontento fue la falta de información accesible acerca del seguro social. Su jefe directo le pide que prepare una campaña de información y administración del seguro social en la empresa, considerando los siguientes lineamientos.

1. Prepare un instructivo de cuatro páginas de extensión, de lectura sencilla y comprensión fácil, que informe (dentro de los lineamientos legales de su país):

- a) Exactamente cuánto se espera que contribuya al mes al seguro social cada trabajador.
- b) Exactamente con cuánto dinero contribuye la empresa mensualmente por cada trabajador.
- c) Cuáles son los derechos generales a que se hace acreedor el afiliado.

2. Proponga una estrategia general de presentación al personal de la información que se desea comunicarle a cada persona sobre el seguro social y que se contiene en su folleto de cuatro páginas. Usted puede optar, por ejemplo, por realizar tres reuniones en el salón de la empresa, que tiene capacidad para 140 personas, o por reuniones de grupos más pequeños. Considere alternativas que incluyan la posibilidad de que la información se distribuya a través de representantes de los trabajadores, en círculos de cuatro a cinco personas. ¿Cuánto tiempo de cada integrante del personal considera usted necesario que se dedique a esta labor?

3. *Persianas Venecianas* ha sido una empresa de filosofía reactiva en el pasado reciente y no ha llevado a cabo ningún programa de suplemento adicional para el seguro social. Con base en el número de trabajadores de la planta de la empresa (420):

- a) Determine el monto de los pagos mensuales que la empresa efectúa por ley al seguro social del país.
- b) Con un presupuesto que no puede exceder 50% de la suma que la empresa ya está aportando al seguro social, determine qué prestaciones y programas adicionales pondría usted en práctica en *Persianas Venecianas*.

4. Puesto que un alto porcentaje del personal de la empresa se compone de hombres y mujeres jóvenes, muchas personas están iniciando la formación de sus familias. ¿Qué respuesta daría usted a las siguientes preguntas?:

- a) ¿El seguro social de la comunidad puede proporcionar asistencia médica general durante el embarazo de una afiliada?
- b) ¿Hasta qué fase del embarazo es necesario que trabaje la afiliada? ¿A partir del momento en que se retira para tener al bebé, hasta que se reintegra al trabajo, quién cubre su salario? ¿Cuánto dura la incapacidad? ¿Puede haber variantes por motivos de salud?
- c) ¿Qué gastos cubre el seguro y qué gastos no cubre, cuando se presentan complicaciones en el curso del parto? Específicamente, ¿cubre el seguro el costo de una operación cesárea?
- d) Cuando no es posible que la madre amamante al recién nacido, generalmente los hospitales proporcionan leche gratuita para consumo del neonato. ¿Hasta qué edad del niño se prolonga ese servicio del hospital?

## ► Caso de estudio 15-2

### Planes de contingencia para *Mueblería Siglo Barroco*

Los 980 empleados y trabajadores de *Siglo Barroco* suministran diversos artículos de alta ebanistería y carpintería tanto para el mercado interno como para el internacional. Además de su excelente línea de productos, la empresa depende también en gran medida de sus sistemas de distribución y entrega. Los departamentos de ventas y producción de la empresa se inspiran en el principio de que "es preferible no tomar el pedido, a quedar mal en la fecha de entrega de un mueble". Durante años la empresa ha mantenido un excelente desempeño en el cumplimiento de sus órdenes de entrega a sus clientes.

Hace exactamente dos días, a las 3:45 de la tarde, las labores de *Siglo Barroco* se vieron interrumpidas por un incendio en las instalaciones de *Llantas de Campaña*, empresa situada en la manzana contigua del mismo lote industrial. La conflagración se presentó en el depósito de la empresa, donde se almacenaban miles de llantas listas para ser distribuidas. A esa hora, las unidades locales de bomberos atendían otra emergencia en un lugar relativamente lejano y para cuando el primer destaca-

mento pudo presentarse al lugar del siniestro, el fuego había cobrado fuerza. Obligados por las circunstancias, los bomberos tuvieron que inundar una parte considerable de las instalaciones, provocando de esa manera daños adicionales a la propiedad de *Llantas de Campaña*. Por fortuna, no hubo pérdida de vidas, pero la empresa vecina a *Siglo Barroco* debe suspender sus actividades normales durante dos meses y medio.

El ingeniero Rolando Villanueva, gerente general de *Siglo Barroco*, lo cita a usted, gerente del área de relaciones industriales, para que vaya a su oficina de manera urgente y le pide que presente a la mayor brevedad respuestas para las siguientes preguntas:

1. Está demostrado que no podemos depender por entero de los bomberos de la localidad, pero tampoco disponemos de los recursos para sustituirlos por completo. Necesitamos establecer una brigada de combate de incendios menores y medianos. En caso de un incendio grave, nuestros hombres deben estar en condiciones de contener el fuego hasta que lleguen refuerzos.

a) ¿Cómo procedería usted a integrar un equipo de no menos de 14 bomberos voluntarios y un máximo de 25? Especifique la manera en que comunicará al personal la posibilidad de ser bombero voluntario, incluyendo los requisitos que estima necesarios para cada uno de los integrantes de la brigada especial.

b) ¿Qué frecuencia recomendaría para las prácticas de la brigada de bomberos voluntarios y cómo obtendría un capacitador adecuado?

c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere que adopte la empresa para los integrantes de la brigada de bomberos voluntarios?

2. Durante el incendio de *Llantas de Campaña* el ingeniero Villanueva notó con sorpresa y preocupación que el personal de *Siglo Barroco* actuó de manera confusa y desordenada porque no contaba con preparación específica para un caso de siniestro.

a) ¿Cómo comunicaría usted al personal cuáles son las rutas de escape en caso de siniestro?

b) ¿De qué manera puede contribuir a prevenir que cunda el pánico en las oficinas corporativas para evitar que se produzcan estampidas desordenadas?

c) ¿Conviene llevar a cabo simulacros de desastre? Específicamente cómo los prepararía y cómo los llevaría a la práctica?

3. Además de contar con una brigada de bomberos voluntarios es conveniente estudiar la posibilidad de establecer un comité o equipo de primeros auxilios, que apoyaría la labor de la brigada de bomberos voluntarios y ayudaría a las víctimas hasta que llegaran los paramédicos al lugar del accidente o hasta que se pudiera transportar a los lesionados al hospital más cercano.

a) ¿Cómo procedería usted a integrar un equipo de primeros auxilios de no menos de 14 voluntarios y un máximo de 25? Especifique la forma en

que comunicará al personal la posibilidad de ser voluntario para este equipo, incluyendo los requisitos que estima necesarios para cada uno de los integrantes del equipo especial.

b) ¿Qué frecuencia recomendaría para las prácticas del equipo de voluntarios de primeros auxilios y cómo obtendría un capacitador adecuado?

c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere que adopte la empresa para los integrantes del equipo de voluntarios de primeros auxilios?

### ► Caso de estudio 15-3

#### **Inspección de *Hojalatas Industriales, S.A. de C.V.***

Cuando el equipo de inspectores de la Comisión de Seguridad Laboral se presentó a la empresa *Hojalatas Industriales, S.A. de C.V.*, el lunes por la mañana, el guardia de seguridad de la entrada principal informó al jefe del equipo que el licenciado Cevallos, presidente de la empresa, estaba de viaje y que el gerente general, LAE Hinojosa, "no podía atenderlos porque se encontraba en una reunión muy importante". Otro tanto acontecía con el gerente del departamento de recursos humanos, Martín Gómez de la Serna, así como con el director de la planta.

El jefe del equipo de inspectores se limitó a contestar de manera seca que el grupo pasaría a la planta de acuerdo con los términos de la carta oficial que habían enviado con oportunidad a los dirigentes de la empresa y en virtud de encontrarse en cumplimiento de sus funciones oficiales.

Finalmente, el supervisor de turno —quien tiene poca experiencia en el área y no estaba preparado para el caso— condujo al equipo de inspectores a visitar varios departamentos operativos. Ya predispuestos negativamente por el incidente a la entrada de la fábrica, los inspectores descubrieron varias irregularidades menores en las operaciones de la planta, incluso algunos aspectos de menor relevancia en lo tocante a mantenimiento de algunas cortadoras de metal. Al marcharse, el jefe del equipo de inspección comentó al supervisor que —como iba a confirmar ese mismo día por escrito— los funcionarios volverían la semana siguiente para verificar que se hubieran corregido las irregularidades halladas.

Cuando se enteró de lo ocurrido a la mañana siguiente, el licenciado Cevallos convocó a una reunión urgente. Para su asombro, todos los ejecutivos de alto nivel sabían que el equipo de inspección iba a visitar las instalaciones de la empresa, pero ninguno consideró que fuera su responsabilidad directa atenderlos y dar curso a sus solicitudes. El gerente general opinaba que la responsabilidad era de la sección de recursos industriales, en la cual se pensaba que la función correspondía al gerente de la planta, quien a su vez estimaba que era el licenciado Cevallos quien debía estar presente...

El licenciado Cevallos cortó la discusión de manera perentoria: "A partir de este momento el área de relaciones industriales queda encargada de coordinar y supervisar todo lo referente a inspecciones de la planta por parte de diversos organismos oficiales. Eso incluye, por supuesto, la preparación para la nueva visita que vamos a tener la semana entrante. Licenciado de la Serna, tengo varias preguntas para usted. Consulte lo que sea necesario con el personal correspondiente, pero asegúrese de tener un reporte para mi atención para pasado mañana. Pase usted copia de su reporte al gerente general."

1. ¿Qué recomendaciones y medidas sugiere usted para programar futuras visitas por parte de los equipos de inspectores como el que vino a la empresa el día de ayer? Esboce una política al respecto. Recuerde que lo bueno, si breve, es doblemente bueno. Su política no puede extenderse más allá de una sola hoja.
2. Por supuesto, ya que los inspectores hicieron notar que hay varios aspectos menores que es necesario corregir, usted debe cerciorarse de que ése sea el caso. Las cortadoras de metal deben estar en buenas condiciones para el lunes próximo. Note, sin embargo, que hasta este punto sólo se han adoptado medidas reactivas. ¿Qué medidas proactivas recomienda que se adopten?
3. Prepare una carta a la dependencia oficial asegurando que lo ocurrido fue una excepción y no la regla, y que para su próxima visita los funcionarios encontrarán un equipo de ejecutivos que tendrán el mayor gusto en acompañarlos en el curso de su inspección. Por cierto: ¿Qué aspectos considera usted que es posible que cubra la nueva inspección? Enumere no menos de tres campos generales y comente cómo se va a preparar para cada uno.
4. Dé no menos de dos sugerencias respecto a formas en que el área de relaciones industriales puede hacer el seguimiento de las recomendaciones de los inspectores. Tenga en cuenta que las acciones correctivas físicas las van a llevar a cabo otros departamentos y que en este campo su función va a ser de verificación.

## ► Referencias

- Aaron Bernstein, "A Giant Loophole Called the Disabilities Act", en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, pp. 91-92.
- Alan L. Gustman y Thomas L. Steinmeier, "Changing the Social Security Rules for Work After 65", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 733-745.
- "All about OSHA", U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1985, p. 1.
- Barbara Presley Nobel, "Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11.
- Bill Saporito, "The Most Dangerous Job in America", en *Fortune*, 31 de mayo de 1993, p. 131.
- "BLS Reports on Survey of Occupational Injuries and Illnesses in 1989", en *News*, U.S. Department of Labor, 14 de noviembre de 1990, pp. 1-7.
- Chris Roush, "Making Workers' Comp Work", en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, p. 114.
- Christopher Conte, "Labor Letter: Workers' Compensation", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.
- "Companies Report Administrative Problems with COBRA", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 7.
- Craig S. Weaver, "Should Workers Be Paid to Strike?", en *Personnel Administrator*, junio de 1988, pp. 108-111.
- Dean Foust, "Stepping into the Middle of OSHA's Muddle", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 53.

- "Disabled Workers Get Training to Begin New Careers in a Union Program", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 7 de julio de 1981, p. 1.
- Elizabeth Lesly, "Good-Bye Mr. Dithers", en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 52.
- Eric Schine y Dori Jones Yang, "Workers' Comp Goes under the Knife", en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, p. 90.
- Gary B. Kushner y Gina Williams, "COBRA: Answers to the Most-Asked Questions", en *Legal Report*, otoño de 1990, pp. 1-8.
- Gene Korety y Rochelle Shoretz, "The Upside of America's Population Upsurge", en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, p. 20.
- Gene Koretz, "Does Better Workers' Comp Mean Longer Absences?", en *Business Week*, 28 de enero de 1991, p. 22.
- Howard Gleckman, Susan B. Garland y Paula Dwyer, "Social Security's 'Dirty Little Secret'", en *Business Week*, 29 de enero de 1990, pp. 66-67.
- "HRM Update: Safety Stars", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 22.
- Jennifer J. Laabs, "Steelcase Slashes Workers' Comp Costs", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 72-87.
- Jeremy Main, "When Accidents Don't Happen", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1982, p. 62.
- Laurel B. Calkins, "No Pain, Some Gain", en *Business Month*, octubre de 1989, p. 21.
- Marc Levinson y Andrew Murr, "Getting Back to Business", en *Newsweek*, 31 de enero de 1994, pp. 35-36. Véase también Ronald Grover, "How Workers' Comp Could Get Mangled", en *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, p. 44.
- Michael J. Mandel, "From New Deal to Raw Deal", en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 68-69.
- "More Workers' Compensation Claims for Stress, Costs Rising", en *Resource*, diciembre de 1989, p. 19.
- Occupational Safety and Health Act of 1970.
- "OSHA Cites Chrysler Corporation for 182 Alleged Willful Violations, Proposes \$910 000 in Penalties", en *News*, U.S. Department of Labor, 5 de noviembre de 1986, pp. 1-2.
- Paul R. Lees-Haley, "How to Detect Malingerers in the Workplace", en *Personnel Journal*, julio de 1986, pp. 106, 108, 110.
- Peter A. Susser, "Criminal Prosecution for Workplace Safety Problems", en *Personnel Administrator*, julio de 1986, pp. 34, 36, 38.
- Philip Kaplan, "Unemployment Taxes Are Variable, Controllable Expenses Which Employers Must Recognize as Growing Profit Drain", en *Personnel Journal*, abril de 1976, pp. 170-172, 184-185.
- Robert C. Pérez, "Let Social Security Earn More Money", en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. F13.
- Robert J. Samuelson, "Will Reform Bankrupt Us?", en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 50.
- Russell L. Greenman y Eric J. Schmertz, *Personnel Administration and the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1972, p. 129.
- Samsonite Corp. Agrees with OSHA to Provide Comprehensive Ergonomics Program in Denver Plant; Pay \$495 000 in Fines", *News Release*, U.S. Department of Labor, 2 de febrero de 1993, p. 1. Véase también Michele Galen et al., "Repetitive Stress: The Pain Has Just Begun", en *Business Week*, 13 de julio de 1992, p. 142ff; "Office Technology: Key

Decisions", en *The Economist*, 3 de abril de 1993, pp. 78-79, y Barbara Kantrowitz y Rebecca Crandall, "Casualties of the Keyboard", en *Newsweek*, 20 de agosto de 1990, p. 57.

"San Francisco Has Nation's Sole VDT Law", en *The Miami Herald*, 28 de diciembre de 1990, p. 10A.

Selwyn Feinstein, "Labor Letter: Company Sports Teams Often Are Winners, but a Fumble Can Be Expensive", en *The Wall Street Journal*, edición del oeste medio, 30 de septiembre de 1986, p. 1.

"17 American Workers a Day Died on the Job During the 80's", en *The New York Times*, edición nacional, 15 de abril de 1994, p. 15.

Susan B. Garland, "A New Chief Has OSHA Growling Again", en *Business Week*, 20 de agosto de 1990, p. 57.

## RELACIONES

### CON EL EMPLEADOR

### Y EVALUACIÓN

### DE LA SALUD

### DE LA

# RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA VIDA LABORAL

LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS CON UNA FILOSOFÍA PROACTIVA CONTRIBUYEN a los dividendos de una organización al crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo es productiva gracias a una buena relación con la empresa. La calidad de la vida laboral deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización como de los empleados. Cuando existen sindicatos, las relaciones con el personal incluyen nuevos desafíos de carácter legal y humano, y de precedentes en la relación entre ambas partes. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos identificar nuevas maneras de apoyar las labores de la compañía y sus integrantes. Mediante una auditoría de sus actividades y ayudando a enfrentar los retos en forma eficiente y ética, el departamento de recursos humanos contribuye a que la organización cumpla sus responsabilidades con el personal interno y con la sociedad.

Los últimos tres capítulos de este libro describen la función del área de recursos humanos en las relaciones de la empresa con el personal, se trate o no de una entidad sindicalizada. Aunque el departamento de recursos humanos realiza actividades que incluyen a la totalidad de los integrantes de la organización con el objetivo de facilitar las relaciones con el personal, el éxito del administrador o gerente de recursos humanos depende de las relaciones que establezca con los gerentes de los demás departamentos. El especialista del área utiliza las auditorías para obtener retroalimentación respecto al desempeño propio y las opciones futuras de cambio.

# 16

## Desafíos de la relación con el personal

*La satisfacción del trabajador y la efectividad de la organización son responsabilidades esenciales de la función de administración de recursos humanos.*

CARLA C. CARTER, en *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, Nueva York, AMACOM, 1994, p. 25.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** por qué en la actualidad hay tanto interés por mejorar la calidad de la vida laboral.
2. **DESCRIBIR** la función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad de la vida laboral.
3. **DISCUTIR** las formas comunes de comunicación ascendente y descendente que utilizan los departamentos de recursos humanos.
4. **IDENTIFICAR** el balance que debe existir entre la producción y la calidad de la vida laboral para lograr altos niveles de productividad.
5. **EXPLICAR** la forma en que funciona la disciplina progresiva.
6. **DISCUTIR** las diferencias entre disciplina preventiva y correctiva.

"Buen ambiente"

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 aceptan que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de 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 empeñan en obtener la colaboración *pasiva y repetitiva* de varias personas, pero poco se preocupan por conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Como en el pasado las ideas de los empleados no solían tomarse en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las que equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituir con reglas formales. En organizaciones de este tipo hay muy pocos casos de trabajo de equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Aún hoy el mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, desprovisto de recursos y carente de materias primas. Pese a algunos reveses temporales en su economía, la avasalladora marcha de Japón ha causado profunda impresión en todos los campos. Prácticamente no hay área de la actividad industrial moderna en la que no destaque el Imperio del Sol Naciente. Como en cualquier otro país, existen hondas 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, debieron enfrentar el desafío japonés en áreas casi inimaginables antes de la Segunda Guerra Mundial. Los competidores se vieron obligados a concluir que la competencia no se libra sólo en el nivel de las máquinas, la materia prima y los recursos técnicos, sino de manera primordial en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

Sam Camens, quien fue vicepresidente del principal sindicato del acero en Estados Unidos, resumió la situación de su país en declaraciones —abajo citadas— que por su vigor y comprensión de la situación se amoldan al caso latinoamericano:

El ámbito humano

Durante décadas, la industria del acero operó básicamente como una institución autocrática. Dicho en forma llana, a los trabajadores se les contrataba para que hicieran lo que les ordenara el supervisor, sin preguntar ni dudar. Un buen trabajador era el que a diario se presentaba a trabajar, puntual, obediente, que no se quejaba.

En esta forma, un obrero de la industria del acero aprendía rápidamente que no era más que un número contratado para trabajar, sin derecho a utilizar su experiencia o su creatividad o de cumplir 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. Esa combinación se traduce en la

separación que experimentan respecto a su compañía, sin ningún interés en la producción y la calidad de su producto.

El problema se torna más agudo por el 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, así como la convicción de haber contribuido con algo más que sudor y cansancio en el proceso del trabajo.

La crisis del acero, combinada con el deseo de los trabajadores de obtener tanto satisfacción como dignidad de su trabajo, nos dio la oportunidad de dar un paso de gran trascendencia. Gracias a esta situación, los directivos de la industria del acero concluyeron, 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.

Más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral como forma de elevar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor 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, que es el tema del capítulo anterior.

## ► La función del departamento de recursos humanos

Mejorar el entorno laboral

La participación 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 (incluso en las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, lo que hace necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal.

### Apoyo de la gerencia

Apoyo de los directivos

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal en el campo de la creación y fomento de un adecuado clima laboral, 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.

Muchos directivos pueden tender a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea hasta cierto punto sin importancia. La realidad es profundamente diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son de todos los casos muy superiores que los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación.

## Motivación individual y satisfacción en el trabajo

Motivación y satisfacción

Cuando existe apoyo total de todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo 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.

Este capítulo proporciona una perspectiva general de los conceptos que los programas de mejoramiento del entorno laboral contienen y analiza la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el clima de una compañía como su productividad. A continuación se presentan algunos enfoques de los programas destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que tal vez surgirán ante estos programas.

### ► Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado

Deterioro del entorno laboral

Verdaderos expertos en su puesto

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular realizadas durante las dos última décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr una mejoraría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad a corto plazo, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, a largo plazo los dirigentes autocráticos 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 sólo 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 nada más con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que llegaron 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 a menudo es insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

Con base en 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 se trate a las personas como verdaderos expertos responsables en sus puestos.

Ocurre un notable fenómeno psicológico cuando se confía una tarea determinada a un ser humano: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, por lo general llevan a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de recursos humanos ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Como ilustra la figura 16-1, el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

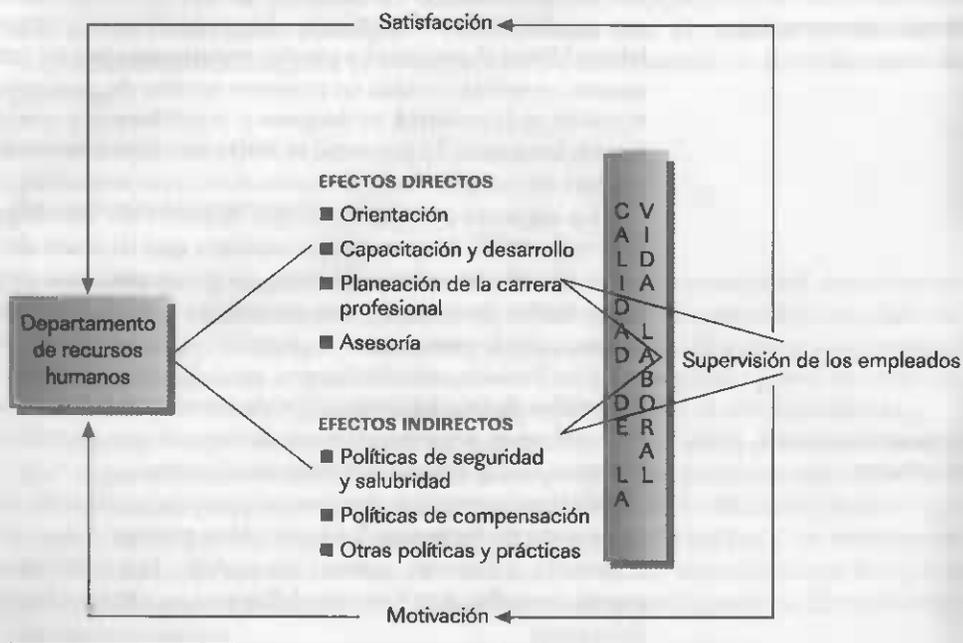
Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, como ilustra la figura 16-2. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, como muestra la parte inferior de la misma figura. Si un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, el nivel de satisfacción subirá. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es

Satisfacción laboral  
y desempeño

**Influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción**

Figura 16-1

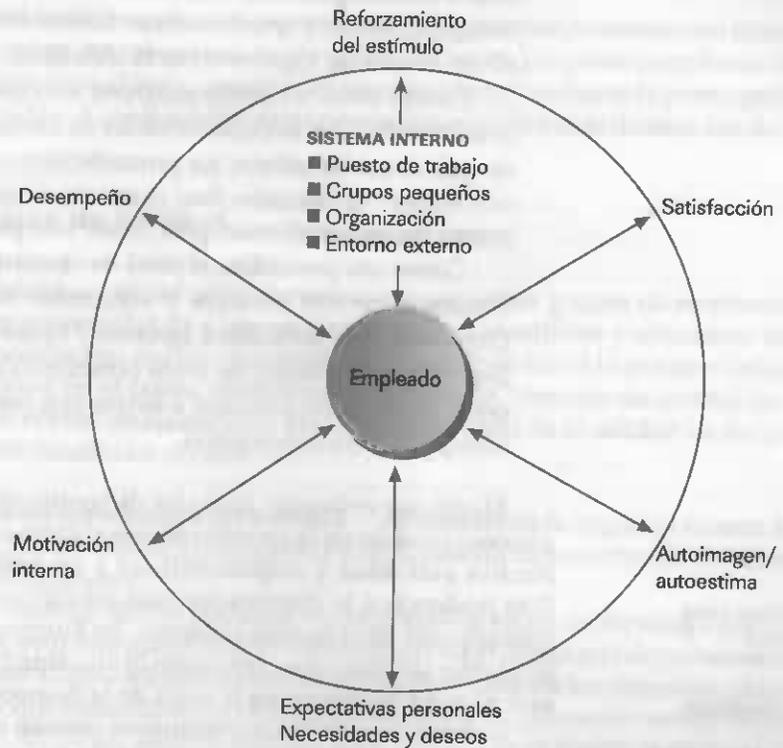


Participa

Casa de C

Figura 16-2

## Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño



un sistema continuo, circular, que dificulta la evaluación del efecto de un elemento sobre otro.

Participación de los empleados

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la *participación de los empleados*.

Ésta puede lograrse a través de la utilización de 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 estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de "pertenencia", incluso, sobre las decisiones en que participan. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa.

Casa de Cambio Balboa



Tras efectuar un análisis detallado de las decisiones que se toman en su organización, *Casa de Cambio Balboa*, de la ciudad de Colón, en Panamá, el gerente general, Esteban Puerto, no pudo evitar su asombro: la concentración del mando dentro de la empresa 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 enviarán a reparar ciertas máquinas e incluso alguno decidía cuándo era conveniente que se practicara una limpieza a fondo de las alfombras y cortinas de

área a su cargo. En general se consideraba que la moral de trabajo era muy baja. Puerto logró, tras mucho esfuerzo, convencer a sus gerentes para que delegaran éstas y muchas otras funciones en el personal que tenían a su cargo, 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 acerca del mobiliario que deseaba utilizar, los procedimientos para pasar facturas a revisión y que tomara la decisión final respecto a 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 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 reto que enfrentan ahora los dirigentes de alto nivel de todo tipo de organizaciones consiste en la creación de una cultura corporativa que confiera de manera efectiva autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa. Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad es una tendencia generalizada en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartan la autoridad efectiva dentro de la organización, esta filosofía se denomina la etapa de la democracia industrial.

Cuando finalmente se instaura un sistema efectivo de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que en la empresa ocurra un fenómeno conocido como "el fenómeno de Pigmalión". El término deriva de una obra teatral de un conocido dramaturgo de principios de siglo y significa que (como ocurre al distinguido profesor que es el héroe de la obra) las personas tienden a corresponder a las expectativas que sus superiores tienen de ellas. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, un mal comportamiento y pésimos resultados. Por el contrario, a una expectativa de alta calidad humana corresponde en la mayoría de los casos un esfuerzo óptimo por alcanzar los altos niveles de excelencia que se depositan en una persona o en un grupo determinado.

Concluyó ya la era de los capataces, los "capitanes de industria" y los líderes carismáticos e incapaces de equivocarse; en el siglo XXI asistimos al advenimiento de lo que puede llamarse con toda propiedad la etapa de la democracia industrial.

Distribución equitativa de la autoridad

Democracia industrial

## ► Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades

Participación del personal

A lo largo de esta obra se presentaron ya varios enfoques para alentar la participación de los empleados en la vida de la organización a distintos niveles. El capítulo 12, referido a la compensación, presentó varias técnicas para ampliar la participación en las responsabilidades y las utilidades de la empresa. Incluso las entrevistas de evaluación pueden constituir una forma de participación, como se mostró en el

Conquis

Nicaragua

capítulo 10. No obstante, cada uno de estos enfoques es sólo una parte de las funciones tradicionales del departamento de personal.

En los últimos años los departamentos de recursos humanos con filosofías activas unieron sus esfuerzos a los de varios dirigentes progresistas en busca de nuevos enfoques para el mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados. A continuación se presentan los ejemplos más destacados de ello.

### Círculos de calidad

Los *círculos de calidad* están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en el Japón, recibieron el nombre de "círculos de control de calidad" porque el foco de su atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados en el país.

**Origen de los círculos de calidad.** Al término de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, 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 o el departamento colombiano del Meta— advirtió cabalmente que para comprar los alimentos y las materias primas que necesitaba con desesperación debía encontrar la manera de exportar.

Sin embargo, durante muchos años después de la guerra la etiqueta "Made in Japan" significó que el producto era de baja calidad en opinión de la mayoría de compradores. Un fuerte prejuicio impedía la aceptación de sus productos.

Hacia 1960 empezó a gestarse en 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. Dicho 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, en la actualidad constituye un elemento esencial en los programas de mejoramiento del entorno laboral en muchas compañías japonesas.

Los círculos de calidad demostraron su efectividad en la economía de varias naciones muy diversas; en la primera década del siglo XXI se aplican con éxito en diversos países asiáticos, en el Occidente industrializado, y en varias corporaciones que están logrando notables éxitos en países como Chile, Perú, Argentina, México y Colombia.

Conquista de mercados

Nicaragua



En la ciudad de Managua, capital de Nicaragua, un terremoto destruyó hace años la hermosa catedral que era el orgullo del país. Una serie de **afortunadas** circunstancias llevó a iniciar un proyecto de construcción de una **catedral** nueva en un terreno menos afectado por los fenómenos sísmicos.

Durante las labores, que en gran medida son manuales y requieren la participación de un alto número de artesanos y maestros de la construcción, cada operario trae a la obra sus propias herramientas. Después de laborar tres o cuatro horas en el curso de la mañana, cada hombre necesitaba dedicar una parte del mediodía a reparar, afinar, ajustar y afilar sus herramientas personales, lo que conducía a considerables retrasos en el proyecto. Lo mismo ocurría por la tarde, al final de la jornada. Los ingenieros y arquitectos de la obra discutieron el problema, pero se vieron obligados a admitir que sería muy costoso comprar herramientas para un grupo tan grande de personas y se vieron obligados a aceptar que continuara la práctica tradicional.

En una serie de sesiones que sostuvieron los obreros de varios niveles con sus capataces se determinó que sería más práctico proceder a instalar un centro de mantenimiento de herramientas. Seleccionaron a tres hombres que destacaban por el cuidado y el estado excelente de sus implementos, y les confiaron la labor de reparar las herramientas de cada operario, que ahora estaban cuidadosamente identificadas. El avance de la obra mejoró de manera notable.

### Sistemas sociotécnicos

Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas *sociotécnicos*. Los sistemas sociotécnicos son útiles para influir en el entorno laboral y reestructurar tanto el trabajo como la relación 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 enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el entorno laboral.

Una significativa aportación de estos enfoques es la introducción de variantes en la labor aparentemente interminable y en exceso monótona de las líneas de montaje de las fábricas de distintos tipos. Sobre todo en Alemania, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, se registran cambios muy considerables que conducen a evitar el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor por equipos en ciclos de trabajo de larga duración.

Monotonía

Rayo de Luz



Cada uno de los 36 operarios del departamento de captura de datos de la empresa *Rayo de Luz*, organismo que vende cosméticos y jabones a nivel popular, recibe determinado número de formularios de pedidos al inicio de la jornada. La labor de cada integrante del departamento consiste en copiar en la computadora nombre, dirección y descripción de los artículos solicitados por cada cliente. Con frecuencia este tipo de trabajo es monótono y repetitivo, y el nivel de satisfacción laboral tiende a ser bajo. El año pasado, los operarios ensayaron con éxito una modalidad diferente: trabajando por parejas, uno de ellos lee los formularios, en tanto el otro captura los datos. La rapidez en la ejecución de las labores aumentó de manera considerable, pero el ahorro en tiempos no se convirtió automáticamente en una ventaja que sólo beneficia a la empresa. Por el contrario, la empresa respeta el tiempo ganado de esta manera y permite a cada operario disponer de él en la forma que le

Ergono

Modifica

parezca más productiva, en un "banco de tiempo ahorrado" que se puede hacer efectivo los días miércoles. Los miércoles por la mañana, los operarios tienen la oportunidad de jugar un partido de fútbol, leer o conversar, o sencillamente descansar en los jardines de la empresa. Aunque es necesario presentarse al trabajo en el horario normal, cada persona dispone a su gusto del tiempo acumulado. El nivel de satisfacción ascendió de manera notable.

Esta nueva estructuración de las relaciones sociales y técnicas ofrece una buena oportunidad para mejorar el entorno laboral. Es probable que el proceso de la humanización del trabajo haya avanzado más en Alemania que en ningún otro país, pues incluso allá se llegan a recibir subsidios oficiales hasta por 50% de los costos derivados de reestructurar el trabajo y mejorar la capacitación.

En Alemania, y en general en todo el mundo desarrollado, se lograron también avances considerables en el área de la *ergonomía*, que consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas entre el trabajador y los requerimientos físicos de un puesto. El objetivo de las técnicas ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral. Los obreros alemanes disfrutaron de los considerables progresos logrados para reducir las necesidades de agacharse, levantar objetos pesados, utilizar herramientas de forma y estructura difícil, y varias tareas similares. En muchas empresas alemanas, por ejemplo, se permite que cada obrero ensamble piezas completas, en lugar de añadir un detalle repetitivo y poco significativo a muchas piezas. Si esta última labor es indispensable, se combina con otras actividades para erradicar hasta donde sea posible el tedio y la monotonía.

Ergonomía



El señor Antonio Ibáñez, gerente general de las 12 sucursales del Banco Mercantil en la ciudad de Zaragoza, España, no ocultó su impaciencia ante la petición que le presentaron los integrantes de una comisión de empleados. "La petición es ridícula", dijo sin muchos miramientos, después de leer el documento que le habían presentado. "Cambiar los equipos de oficina y modificar las casetas de atención al público no sólo costaría una fortuna. Sería también un atentado contra las tradiciones de la institución, que se enorgullece de contar con edificios que se mantiene impecables en algunos casos desde 1890."

El representante de los empleados, Jaime Pantoja, no dudó en responder: "Nadie quiere dañar o menoscabar el patrimonio artístico del banco. Pero sí esperamos que nuestros escritorios se adecuen mejor a la estatura de cada persona. Necesitamos que las sillas se modifiquen para que podamos atender mejor al público sin sufrir permanentes dolores de espalda. La iluminación de las áreas de trabajo debe cambiar. Finalmente, el equipo electrónico debe instalarse en áreas donde se pueda manejar con mayor facilidad. Usted está muy preocupado por los gastos que esto ocasionaría. ¿Cuánto dinero gastó el banco el año pasado, por concepto de ausencias del trabajo a causa de instalaciones inadecuadas?"

Tras varias negociaciones, el señor Ibáñez accedió a estudiar un plan general y a efectuar varias modificaciones de urgencia, incluyendo sillas que respondieran a las necesidades modernas.

Modificación de instalaciones

## Codeterminación

Fue también en Alemania donde se diseñaron los primeros planes para llevar a cabo un sistema de democracia industrial a gran escala. El programa llevó el nombre de coparticipación. Mediante sesiones formales realizadas junto con la cúpula directiva de la empresa, la codeterminación permitió que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran sobre aspectos que afectaban al personal. Esta forma de democracia industrial se extendió ya a la mayor parte de los países de la Comunidad Económica Europea. Uno de los resultados del sistema es que las decisiones de modificar o cerrar una planta industrial, por ejemplo, encuentran mayor resistencia que en otras áreas del mundo industrializado. En consecuencia, las compañías europeas se ven obligadas a planear sus necesidades de recursos humanos con sumo cuidado. Otra consecuencia es que las empresas del área se enfrentan a constantes presiones para exportar sus productos e instalaciones a otras áreas del mundo.

Para los profesionales del área de recursos humanos en el mundo de habla española, la codeterminación puede representar, hasta cierto punto, el futuro de la dinámica laboral.

El futuro de la dinámica laboral

## Grupos autónomos de trabajo

Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de *grupos autónomos de trabajo*. Estos grupos están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos que por tradición se reservaban a los supervisores. Es común que se decida la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye la avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo indudable es que estas innovaciones indican en forma inequívoca que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia-elementos conductuales en el diseño de puestos, tema del capítulo 4. Deberá dedicarse creciente atención a la cambiante relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, el entorno laboral y 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 16-3.

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 igual a mayor demanda de autonomía probó su validez en todo el ámbito industrial de Occidente.

Si la población de América Latina continúa experimentando tasas cada vez menores de crecimiento demográfico (como ha sido el caso) se presentará una creciente escasez en la oferta de mano de obra, hecho que permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto a la organización en que desean trabajar. Con toda probabilidad las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de

Sustitución de la supervisión

Mayor demanda de autonomía

Figura 16-3

### Resumen de las experiencias de dos compañías con los grupos autónomos de trabajo

#### 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 las descripciones tradicionales. En vez de ello, se responsabiliza a cada grupo de trabajadores de un conjunto de labores que antes constituían puestos independientes. El grupo de trabajo, por ejemplo, asume la responsabilidad de empaquetar y almacenar los productos terminados, en vez de hacer que cada trabajador efectúe un trabajo de estrechas dimensiones de 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 realiza 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 que obtuvo 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.

varios tipos para capacitar a los indispensables recursos humanos que las mantengan con vida.

Los departamentos de personal desempeñarán una función 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. Indudablemente habrá cambios incesantes de todo tipo, pero en la medida en que la economía de nuestros países logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, se logrará dignificar la labor, adecuarla a las aspiraciones humanas y convertirla en un elemento positivo y enriquecedor de cada experiencia individual.

## ► Políticas de relaciones con los empleados

Departamento indispensable

Al margen de las intervenciones estructurales que pueden efectuarse sobre la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, casi todas las acciones del departamento de recursos humanos tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Muchas actividades atraen relativamente poca atención de parte de los empleados, incluyendo por ejemplo el reclutamiento y la selección. Otras actividades afectan a todos los empleados de manera periódica y reciben mucha atención. La evaluación del desempeño y la administración de las compensaciones se encuentran en esta categoría. Asimismo, el departamento de recursos humanos ejerce un efecto directo en la calidad de la vida laboral mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias.

Las actividades de comunicación con los empleados se comparten con los supervisores y gerentes de los demás departamentos porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluso los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado.

Antes varias de las funciones del departamento de personal las ejecutaban los supervisores. La función de contratación, por ejemplo, se realizaba a través de los supervisores y gerentes de los departamentos implicados, lo que conducía a resultados insatisfactorios. La solución moderna consiste en coordinar las aportaciones y los conocimientos del supervisor del departamento con los recursos y las técnicas del departamento de recursos humanos.

Como es obvio, al margen de estos cambios, los supervisores y gerentes de los distintos departamentos de la organización conservan muchas de sus funciones tradicionales, como la comunicación, la asesoría y la disciplina. Sin embargo, cuando surgen dificultades y obstáculos de carácter serio o cuando se planea tomar una acción disciplinaria importante, es común que el especialista en la administración de los recursos humanos de la organización desempeñe un papel fundamental en el proceso.

### Comunicaciones con los empleados

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información referente a la organización misma, su entorno, sus productos y servicios, y a las personas que la componen. Sin información los administradores no pueden tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña una función esencial.

La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan casi todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un *sistema de comunicaciones*.

En diciembre del año pasado, durante la reunión anual de los dirigentes de la compañía financiera *Etna*, que funciona en Argentina, Colombia y Venezuela, se discutió la conveniencia de mejorar la comunicación en la organización. Este año, el ingeniero Francisco Escallón, gerente de la sucursal de Buenos Aires, Argentina, invitó a Julián, el vendedor estrella de su zona, a unirse a la reunión. Comentó su iniciativa con el presidente de la empresa, señor Franco

Comunicación para tomar decisiones

información constante



Sistemas

Morelli: "Usted nos pidió que mejoráramos la comunicación a nivel de la empresa, señor Morelli. ¿Cree usted que podríamos invitar a Julián a participar de nuestra junta anual? Usted sabe que lo estamos considerando para una importante promoción y esto podría mejorar la comunicación interna, tema que a mí me preocupa." El señor Morelli dio su aprobación.

En el curso de la reunión el señor Morelli, quien reside en Milán, Italia, se acercó al vendedor, lo felicitó por su éxito y a continuación le pidió su opinión sobre las actividades de la empresa en varios campos. Tenía especial interés en saber las opiniones de Julián acerca de las posibilidades del mercado argentino en el área de bienes raíces, campo en el que la empresa había obtenido importantes contratos y utilidades en Italia. ¿Qué opinaba Julián?

Julián no tuvo más remedio que confesar: "Señor Morelli, no tengo la más remota idea de lo que usted me pregunta. De hecho, sólo ahora, por su comentario, me entero de que la empresa está participando en el área de bienes raíces en Italia y que tiene planes para invertir en Argentina."

Morelli se dirigió a Escallón, en tono molesto: "¿Y es usted el que me comentaba que iba a mejorar la comunicación de la empresa?"

#### Sistemas de comunicación

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. Por otra parte, en los grandes complejos modernos es posible encontrar a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplea un sistema mixto que va adecuando a sus necesidades. Estos sistemas pueden clasificarse 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 estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

**Sistemas de comunicación descendente.** Los departamentos de recursos humanos ponen en operación extensos sistemas de comunicación a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación en dos sentidos. La *comunicación descendente* es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

Las organizaciones utilizan toda una variedad de métodos para la comunicación descendente porque si se emplean los diversos canales es más probable que el mensaje llegue a las personas a quienes se destina. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluyen la publicación de boletines y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.



Al regresar de la reunión anual con los dirigentes de la compañía y en vista de lo ocurrido con Julián, el señor Escallón dispuso que se iniciara la publicación

Etna

de un boletín interno con noticias y comentarios de las variadas actividades de corporación *Etna*. Al margen de los comunicados oficiales, sugirió incluir también algunas noticias y comentarios de las personas que componen los distintos departamentos (aniversarios, bodas, cumpleaños, etcétera), para darle mayor interés humano al documento.

En las corporaciones de carácter internacional tiene especial importancia verificar que el contenido de las comunicaciones internas refleje adecuadamente las políticas de la compañía. Es asimismo esencial que la información aliente la comprensión y la identificación entre los integrantes de la compañía.

Terracotas Artísticas



La compañía *Terracotas Artísticas* tiene operaciones en la República de los Andes y en la República del Sur, naciones limítrofes en América Latina que sostuvieron un largo conflicto durante el siglo pasado. Aun hoy no ha desaparecido del todo la animosidad histórica entre ambos países.

El periódico interno, editado en la República de los Andes, llevaba en la última edición una breve noticia sobre el día de asueto concedido a todo el personal nacional para el próximo día 15 de diciembre "en ocasión de conmemorar la gloriosa victoria de nuestras tropas sobre las fuerzas de la República del Sur". Al leer el documento, que circula en los dos países, el licenciado Carrillo, director de relaciones industriales, modificó el texto de inmediato, limitándolo a anunciar que el día 15 no habría labores en las oficinas andinas.

**Sistemas de comunicación ascendente.** Es posible que el área de la comunicación ascendente sea la que más urgentemente necesite mejoras en la mayoría de las empresas modernas. La *comunicación ascendente* se origina en niveles jerárquicos medios o bajos de la organización y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores.

"Disposición abierta"



Durante las juntas del comité de evaluación de proyectos, el director de la compañía *Antares*, licenciado Solares Mora, solía afirmar que deseaba recibir sugerencias y nuevas ideas del personal. También mencionaba con frecuencia su "disposición abierta" 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.

En una empresa dada, es posible que ciertos tipos de comunicación sean satisfactorios, en tanto que otros no. Por ejemplo, puede ocurrir que un empleado tenga una buena relación con su supervisor en lo que se refiere al mantenimiento de los equipos y la revisión periódica de inventarios, pero es posible que el mismo empleado no se comunique de manera efectiva con su supervisor cuando el tema es su propio desempeño, la relación con sus compañeros de trabajo o sus posibilidades de promoción. Si el departamento de recursos humanos contribuye a efectuar una comunicación eficaz, debe proporcionar canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes. Aunque no existe una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascenden-

tes es el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación.

#### Enlaces Instantáneos



La dinámica estructura de *Enlaces Instantáneos*, compañía que se especializa en la promoción y venta de aparatos de la más avanzada telefonía, le permitió conquistar un significativo nicho en el mercado de la telefonía inalámbrica en México y Guatemala. La compañía duplica sus ventas año a año, y el río de la creatividad tecnológica promete seguir suministrando nuevos y revolucionarios productos al mercado.

Paradójicamente, en *Enlaces Instantáneos*, donde la venta de posibilidades de comunicación constituye el secreto del éxito, la comunicación interna se viene deteriorando. El departamento de tecnología disminuyó sus contactos con las áreas de ventas, las cuales a su vez experimentan serias tensiones con los departamentos de despachos, que a causa de los nuevos pedidos, están cada vez más atrasados. Los empleados de contabilidad se sienten relegados a un rincón poco glorioso y prácticamente anónimo y, en general, los mensajes que se intercambian entre los diversos departamentos tienden a ser fríos e impersonales.

#### Comunicación lateral

Con base en la peculiar dificultad de la organización, un especialista en comunicación determina que el problema no radica en la comunicación ascendente o en la descendente, sino en una entidad que denomina *comunicación lateral* y que básicamente consiste en la posibilidad de lograr la apertura del diálogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa. Mediante el sistema de comunicación electrónica de que disponen todos los integrantes de la empresa a través de sus computadoras personales respectivas se ha abierto la posibilidad de la comunicación democrática a todos los niveles. Se elimina el antiguo sistema de estructura rígida, que disponía que la comunicación entre un empleado de grado 7 y uno de grado 12, por ejemplo, debía llevarse a cabo en todos los casos a través de la escala jerárquica. La nueva norma es que las personas que lo deseen pueden establecer comunicación dentro de parámetros de apertura y respeto. Los emisores de mensajes pueden dirigirse a la persona que deseen dentro de la empresa, pero son responsables por las afirmaciones y comentarios que hagan.



La renovación del sistema culmina con la publicación de un boletín semanal, el *E-Heraldo* de los lunes. Compilado y redactado por el departamento de relaciones públicas, el *E-Heraldo* incluye secciones que aportan los gerentes de cada área, con noticias y comunicados frescos de cada sección. Incluye también una sección o columna fija, "*Sin censura*", en la cual los empleados pueden publicar sus comentarios y sugerencias sin temor a represalias o comentarios desfavorables, dentro de los marcos que dictamina el sentido común, el respeto a los demás y los objetivos comunes que se persiguen en la organización.

La llamada comunicación lateral ha efectuado significativas contribuciones a la calidad de la vida laboral de la empresa.

Los canales más comunes de la comunicación ascendente incluyen: el mecanismo del rumor, reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas, y las encuestas de actitudes.

El *rumor* no siempre es negativo o destructivo. Surge de manera espontánea de la interacción social de los integrantes de la organización y constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana.

El departamento de 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 evaluar este tipo de información en toda su importancia.

Ningún gerente instituyó en su organización los mecanismos de la comunicación informal. 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 diferentes circunstancias, desean intercambiar ideas.

Las *reuniones abiertas* pueden consistir en encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Esas reuniones pueden iniciar con informes que la gerencia decide compartir con los empleados, pero cuyo objetivo fundamental es obtener comunicación ascendente. A menudo se opta por dar a estas reuniones gran elasticidad en cuanto a los temas que se tocan, pues el objetivo es identificar los temas que preocupan al personal. En muchos casos estas reuniones conducen a sugerencias positivas.

**Figura 16-4**

#### **Formas en que el mecanismo del rumor puede proporcionar información al departamento de recursos humanos**

- Informa sobre los problemas y preocupaciones del personal.
- Cuando es inexacto, pone de relieve baches y lagunas en la comunicación.
- Proporciona indicadores claros de los objetivos y la motivación del personal.
- Identifica problemas de alto contenido emocional porque los sentimientos intensos suelen manifestarse a través del mecanismo del rumor.
- Informa acerca de la posible existencia de conflictos.
- Es un indicador de la calidad de la supervisión y la gerencia que hay en la organización. Las quejas con frecuencia se canalizan por esta vía, esperando que alguien se entere y tome las medidas correspondientes.
- Mide el grado de aceptación que logran algunas políticas y prácticas nuevas.

Caseosas del Valle



Una serie de quejas más o menos injustificadas había causado preocupación al doctor Mario Echandía, gerente de la planta de envasado en *Caseosas del Valle*, empresa colombiana con sede en Cali. El personal se había quejado por el transporte, el servicio de cafetería y la fecha en que iban a distribuir los cheques de participación de utilidades. Después de revisar cada tema, el gerente comprendió que las quejas eran sólo un indicador de malestar más profundo.

En una reunión abierta con el personal de la planta, el doctor Echandía dio a conocer a los asistentes una serie de investigaciones de mercado que probablemente conducirían a lanzar una gaseosa de sabor nuevo en un plazo de tres o cuatro meses. Echandía escuchó a uno de los obreros preguntar a otro: "¿Y este nuevo sabor, producirá cáncer también?"

Para su asombro, el doctor Echandía comprendió, después de varias preguntas, que existía la opinión generalizada entre los operarios de que los productos de la empresa causaban cáncer entre los consumidores. Al concluir la reunión procedió de inmediato a estudiar formas de demostrar lo contrario junto con el departamento de recursos humanos y los técnicos de control sanitario de la planta.

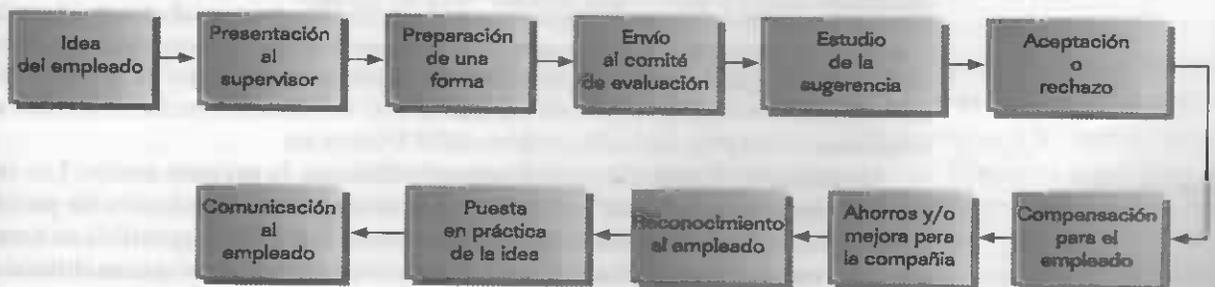
*Los programas de sugerencias* constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos —el elemento generador, el elemento evaluativo o el elemento de práctica— el programa no podrá obtener éxito.

La figura 16-5 muestra los pasos clave para que un programa de sugerencias logre sus objetivos. Inicia con la idea del empleado y su presentación al supervisor. Entre ambos llenan un formulario diseñado para el efecto. El hecho de llenar este formulario no necesariamente indica que el supervisor comparta la idea o que la apruebe.

Una vez claramente formulada, a continuación se envía la sugerencia al comité de evaluación o a la persona que tenga a su cargo la toma de decisiones, en tanto el departamento de personal acusa recibo al empleado que generó la idea y hace un seguimiento de todo el proceso. En seguida se evalúa la idea, que es aceptada o

Figura 16-5

### Pasos clave en un programa de sugerencias



Recompensar ideas

rechazada, y se comunica al empleado la decisión. Si la decisión es positiva, se reconoce públicamente la aportación del empleado y se le otorga cierta compensación. Una práctica común consiste en determinar el monto de su aportación a la organización y en concederle una compensación igual a 10% del monto mensual que generará la idea.

Alfombras Orientales



La compañía *Alfombras Orientales*, decidió llevar sus productos directamente al público y abrió para ello una serie de almacenes en la ciudad de Querétaro y México, D.F. 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 distintos y la pérdida de ventas es importante a causa de este hecho. Las consultas telefónicas son costosas y en muchos casos, lentas y casi imposibles.

Rogelio Arias, programador de computadoras, se dio cuenta de la dificultad y tomó la iniciativa de modificar los programas actuales. Inspirado en los sistemas que se 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 cierto producto existe o no en cualquiera de ellos. Rogelio envió su sugerencia al departamento de personal, que a su vez la puso a consideración del departamento de ventas.

Tras efectuar una modificación menor y un ligero ajuste, el gerente de ventas, evidentemente complacido, 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 que significó una suma muy importante para él.

Las *encuestas de actitudes* son métodos sistemáticos para determinar 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 determina la opinión del personal acerca de aspectos como las condiciones laborales, la supervisión y las políticas de personal. Asimismo, es perfectamente válido incluir preguntas referentes a 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 actitudes 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 obtenida por este conducto; esta información recibe el nombre de *retroalimentación proporcionada por la encuesta de actitudes*.

No obstante, la retroalimentación no es suficiente. Se necesita acción. Los empleados necesitan confirmar que la encuesta se traduce en la solución de problemas. La retroalimentación de entre los resultados y la acción emprendida en forma directa sobre las áreas de conflicto hacen que la retroalimentación que se obtiene de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación. El

Retroalimentación

Frutas D.

proceso de suministrar esa retroalimentación de manera constructiva puede requerir considerable apoyo del departamento de personal, sobre todo en el caso de los supervisores de bajo nivel jerárquico que tienen poca experiencia en la conducción de reuniones y en la recepción de críticas provenientes de los empleados.

Las encuestas de actitud sólo son apropiadas en organizaciones que desean genuinamente el cambio, si la encuesta pone en evidencia un problema grave y se cuenta con los recursos y la posibilidad real de efectuar modificaciones. Por ejemplo, si una organización explora la actitud de los empleados acerca de los servicios de la cafetería, pero no cuenta con la posibilidad real de modificar ciertos aspectos, como la calidad de los alimentos o el nivel del servicio, el único resultado probable de la encuesta es agravar aún más la situación al centrar la atención de los empleados en una situación que no puede remediarse.

### Asesoramiento a los empleados

La *asesoría al personal* consiste en el análisis y la exploración de problemas que pueden afectar a un empleado determinado o a un grupo. El propósito de esta práctica es llevar a los empleados a que confronten y resuelvan ciertos obstáculos, con el fin de que se conviertan en personas más eficientes.

La teoría básica en que se apoya la asesoría establece que tanto la tensión como los problemas personales poseen el potencial de afectar tanto el desempeño como el ajuste general de un individuo respecto a su entorno; es, por tanto, el mayor interés para el empleado, para la organización y para la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

Casi todas las personas que reciben asesoría son sencillamente individuos sanos que experimentan un grado alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de bienestar. Las emociones constituyen un ingrediente necesario para la existencia de cada ser humano, pero en determinadas circunstancias pueden llegar a ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que implican altos riesgos para él y para cuantos lo rodean. 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 mostrarse abiertos a la posibilidad de ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan laborar en forma armoniosa. La asesoría es una herramienta de gran utilidad que ayuda a lograr esta meta.

Frutas Deshidratadas



El personal de *Frutas Deshidratadas*, corporación que funciona en Santo Domingo, República Dominicana, debe afrontar factores tensionantes muy considerables. La compañía se ubica en un área contigua a la capital, donde la violencia es alta y la contaminación muy aguda. Como es común en esas circunstancias, el índice de alcoholismo entre los varones jóvenes que trabajan en la empresa es muy alto.

*Frutas Deshidratadas* decidió lanzar una campaña contra el alcoholismo, basándose en técnicas modernas de asesoría. En la primera fase la empresa

ofreció conferencias y mesas redondas sobre el problema. La asistencia fue gratuita y voluntaria para todo el personal. Durante la segunda fase se brindó atención médica (estrictamente confidencial) a las personas que la solicitaron. Dadas las características del alcoholismo, enfermedad eminentemente social, desde el principio se buscó ampliar el programa de asesoría al núcleo social y familiar de los afectados.

El departamento de personal utilizó varios indicadores para medir el progreso logrado por el programa. Uno de los indicadores fue una cuidadosa estadística de las ausencias del lunes por la mañana (con frecuencia muy vinculadas con el alcoholismo), que se redujeron en 26%. Otro indicador fue el índice de préstamos a corto plazo que solicita el personal masculino joven "para el fin de semana". Las solicitudes de préstamo de urgencia (que a menudo se relacionan con el hábito de ingerir licores en forma excesiva) se redujeron en 38%. Al efectuar una encuesta entre el personal, se determinó que 89% del total opinaba que el programa de asesoría era positivo y debía continuar.

### Disciplina

La asesoría no logra sus objetivos en todos los casos. La *disciplina* constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas vigentes. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La disciplina *preventiva* es una acción que se efectúa para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos con objeto de 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, diseña 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; puesto que el ámbito laboral no es un cuartel y que en las compañías modernas no se impone la lógica militar, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

En ocasiones puede llegarse hasta la revolucionaria práctica de permitir que el personal mismo establezca las normas sobre ciertos aspectos por medio de la votación directa. La adherencia a estas normas suele ser muy alta, dada la certidumbre de todo el personal de haber participado directamente en el proceso de su acuñamiento de la norma.

El departamento de personal cuida de dar al reglamento y a la manera de comunicarlo un carácter positivo, que eluda en cuanto sea posible las prohibiciones puras y simples.

Por ejemplo, en vez de "No use esta parrilla sin guantes" (una prohibición que causa rechazo) es mejor "Utilice guantes para manipular esta parrilla". En vez de "No cargue este vehículo con más de 200 kilogramos" es preferible "La capacidad de este montacargas es de 200 kilogramos" y así sucesivamente.

Disciplina preventiva

Reglamento por votación directa

Discipli

Ruptura d

## Disciplina colectiva

La disciplina *correctiva* es una acción que sigue a la desviación y ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que las normas se cumplirán en el futuro. Por lo común la *acción disciplinaria o 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 y se administra de acuerdo con la estructura jerárquica de la organización. Se inicia en el supervisor inmediato del empleado, pero es frecuente que un ejecutivo de más nivel o el departamento de personal deba aprobar el procedimiento a seguir. El objetivo de esta práctica es garantizar la mayor equidad y justicia posibles, 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 las normas.

Los objetivos de la disciplina correctiva son de carácter positivo; la administración moderna desechó desde hace muchos años la noción del castigo. El propósito es corregir, educar, alentar. El castigo produce excesivo número de efectos colaterales indeseables que incluyen apatía, ausentismo y temor al supervisor.

En la entrevista de reforzamiento de disciplina a menudo se sigue 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 cuidaste de manera adecuada esta valiosa soldadora eléctrica y permitiste que se estropeará") y un comentario positivo final ("por lo que toca a precisión en soldaduras difíciles, eres el mejor del departamento"). El supervisor se concentra a continuación en las posibilidades de ambos para resolver el problema.

**Terminación del contrato.** La acción disciplinaria más enérgica consiste en la terminación del contrato de trabajo. 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. En lo que toca al empleado, la separación puede verse como una oportunidad para buscar un empleo al que se ajusten mejor sus habilidades y su personalidad, que no armonizaron con cierta institución. Con frecuencia algunas personas que fueron rechazadas por una empresa han obtenido éxitos considerables en organizaciones diferentes.

## Ruptura del vínculo laboral

**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 establecer 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 y demos-

Medidas arbitrarias

trar que cuida los intereses de sus afiliados. No sólo los sindicalizados pueden constituir un límite efectivo a una acción disciplinaria. Debido al arraigado instinto de preferencia por la justicia que existe en todo ser humano, la imposición de medidas arbitrarias o *percibidas como arbitrarias aunque sean justas* puede suscitar muy fuerte oposición.

Varias medidas disciplinarias son por completo 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 un acto ilícito.

Tanto una acción disciplinaria como una terminación de contrato pueden llevar a conflictos legales si son injustas, confusas o si no son igualitarias.

Caso de estudio



Margarita Alvarez trabaja en el departamento de envasado de plastilinas para niños de *Compañía Capercucia*. En dos ocasiones recibió amonestaciones verbales por no usar una cofia que impide que caigan cabellos sueltos sobre la plastilina, pero en el pasado el departamento de personal jamás emprendió acciones disciplinarias más energicas por estas faltas, que no han sido infrecuentes. Sorprendida por tercera vez sin su cofia, el supervisor le pidió que se presentara 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. Sin embargo, todo el departamento de envasado se quitó la cofia y amenaza 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 las acciones disciplinarias aplicadas 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.

**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 conforme se producen y no hasta que cobran gravedad.

La figura 16-6 muestra un estructura típica de un sistema disciplinario progresivo. La primera falta conduce a una amonestación por escrito, con copia al expe-

Corrección de faltas

Eliminar

► N

Seguridad

Figura 16-6

**Un sistema de disciplina progresiva**

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.

diente del empleado. Las faltas siguientes conducen a medidas más enérgicas, como un suspensión sin goce de sueldo, hasta llegar a la terminación del contrato. Por lo general, el departamento de personal se entera del proceso y participa en él a partir del momento en que se envía copia de una amonestación por escrito al expediente del empleado.

En muchas empresas se elimina del expediente del empleado una amonestación después de cierto tiempo; como es obvio, la ausencia de incidentes posteriores significa que se eliminó la dificultad. Mantener por tiempo indefinido en su expediente una nota sobre una falta cometida hace mucho tiempo no cumple ningún objetivo práctico y, comprensiblemente, creará resentimiento en el empleado, quien se sentirá incluso en una "lista negra" de la que es imposible hacer que se borre su nombre.

Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como la agresión física a otra persona, el consumo de estupefacientes dentro de las instalaciones de la empresa o el hurto de objetos de cualquier valor, suele hacerse una excepción a la disciplina progresiva y despedir al empleado de inmediato.

Eliminar la lista negra

### ► Nuevos desafíos en las relaciones con los empleados

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunada a su creciente globalización, constituye un factor de la mayor importancia. Las políticas y normas de los departamentos deben volverse a revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que representan fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa.

Seguridad Financiera



Una antigua norma laboral de *Seguridad Financiera*, entidad boliviana especializada en auditorías a diversas empresas, establecía con claridad las reglas de presentación para el personal de nivel ejecutivo que debe visitar otras empresas. Los hombres debían llevar el pelo corto, afeitarse el rostro, con la excepción de un discreto bigote, y llevar una corbata de gran seriedad. El traje aceptable se consideraba que era de color negro o gris, con algunas excepciones para los tonos azules, pero conservadores. Las damas se sometían a normas semejantes.

Los procesos de auditoría de ciertas empresas de alta tecnología requieren avanzados conocimientos de computación y la empresa chocó con la realidad de que muchos recién graduados de las mejores universidades de

La Paz manifestaron su desagrado por las normas de la empresa. La dificultad llegó a constituir un grave problema para el reclutamiento y selección de personal. Peor aún, se convirtió en un serio problema disciplinario. La gerencia decidió autorizar una considerable modificación en las antiguas reglas de presentación personal.

Con el despunte del siglo XXI, los desafíos profesionales se extienden a áreas insospechadas hace tan solo pocos años. La convivencia con personas de origen extranjero, la actitud hacia grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo (como las personas afectadas por una discapacidad física o las aquejadas por una enfermedad no contagiosa), la apertura a las nuevas ideas y las nuevas opiniones, y la preservación de los ideales y objetivos de la organización, son entre otros factores, campos de la mayor importancia para el administrador de los recursos humanos del nuevo milenio.

## ► Resumen

Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos que realizan 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, lo que conduce a niveles más altos de satisfacción y a alicientes 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 acerca del contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

Existen muchas técnicas para mejorar el entorno laboral. Una de las más populares se originó en Japón y recibe el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad están constituidos por un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo, que se reúne periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos dan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.

Los sistemas sociotécnicos se proponen el cambio estructural de las relaciones humanas y de trabajo que existen en una organización. Es muy común y deseable que los trabajadores participen en la gestión de estos cambios.

El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las tomas de decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden respecto a 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.

La función del departamento de personal en las comunicaciones en la organización consiste en crear un flujo comunicativo en dos sentidos: en sentido ascendente y en sentido descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal. Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Es posible que el proceso más difícil dentro de la comunicación de la organización sea el logro de un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes son técnicas que se usan con mucha frecuencia.

La asesoría consiste en la discusión de un problema con un empleado para ayudarlo a enfrentar y resolver una circunstancia específica. La realizan profesionales del departamento de personal, así como los supervisores.

Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como laboral y en muchas ocasiones pueden llevarse a cabo en cooperación con las entidades especializadas que funcionan en la comunidad.

La disciplina consiste en una acción administrativa para poner en práctica las normas de la empresa y puede ser tanto preventiva como correctiva. La mayor parte de la acción disciplinaria es progresiva y las acciones correctivas se hacen progresivamente más severas. Algunos programas disciplinarios destacan en primer lugar un enfoque de asesoría, pero en todos los casos se evita la noción del castigo, que ha caído en desuso en las organizaciones modernas.

## ► Revisión de términos

Asesoría	Encuestas de actitud
Calidad de la vida laboral	Ergonomía
Calidad del entorno laboral	Mecanismo del rumor
Círculos de calidad	Participación del personal
Codeterminación	Pigmalión, fenómeno de política de puertas abiertas
Comunicación ascendente	Procedimientos para la recepción interna de quejas
Comunicación descendente	Programa de sugerencias
Comunicación indirecta	Reuniones abiertas de intercambio de información
Democracia industrial	Sistemas sociotécnicos
Disciplina correctiva	
Disciplina preventiva	

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Por qué se preocupan tanto las organizaciones modernas por mejorar el entorno laboral? ¿Qué importancia tiene "el buen ambiente" en una compañía determinada?
2. Los programas de mejoramiento del entorno laboral requieren apoyo de la gerencia general. ¿Qué puede hacer el área de recursos humanos para asegurarse de contar con ese apoyo?
3. Una compañía solicita a usted su asesoría profesional para emitir un diagnóstico de la calidad de su entorno laboral. ¿Qué medidas tomaría? Sea específico.
4. Usted ha propuesto la adopción de un sistema de círculos de calidad en su empresa. El ingeniero Salgado interrumpe su presentación comentando que "ese tipo de mecanismo sólo se ajusta a la mentalidad japonesa". ¿Qué le respondería?
5. ¿Por qué le corresponde al departamento de recursos humanos gran parte de la responsabilidad del flujo de la comunicación en la organización? ¿Es deseable que los gerentes y supervisores de otros departamentos participen en el proceso?
6. ¿Cómo funciona el mecanismo del rumor en una empresa? ¿Qué tipo de información puede obtener el departamento de recursos humanos de los rumores que circulan en la organización? ¿Es posible suprimir por entero los rumores?
7. Prepare una lista de los diferentes programas que el departamento de personal puede poner en práctica para mejorar las comunicaciones dentro de una organización de tamaño pequeño (menos de 100 personas) y una de tamaño intermedio (de 100 a 1 000 integrantes).
8. En su opinión, ¿qué diferencias existen entre la disciplina correctiva y la disciplina preventiva? ¿Puede proporcionar dos ejemplos válidos de cada tipo de disciplina?

## ► Caso de estudio 16-1

### Mejoramiento de la calidad de la vida laboral en *Luz y Poder*

*Luz y Poder* se estableció hace cinco años en el país, con predominio de capital japonés. La compañía fabrica bombillas eléctricas, resistencias y otros aparatos eléctricos, y en la actualidad cuenta con 3 000 obreros y 1 600 empleados.

El consorcio japonés que domina la empresa efectuó cuantiosas inversiones en instalaciones muy modernas y contrató a un gerente experimentado que abrió la planta, además de seleccionar al equipo gerencial.

Desafortunadamente y pese a la abundancia de medios económicos y a una política de remuneraciones igual o ligeramente superior al nivel del mercado, la productividad ha sido decepcionante. El estilo autocrático del primer gerente con-

dujo en poco tiempo a un nivel muy bajo en la calidad del entorno laboral. Cuando la empresa entró en huelga, hace dos meses, el consorcio liquidó al primer gerente y contrató al licenciado José Ramón Escalante, quien proviene de otra empresa competidora.

El licenciado Escalante comprobó que en la empresa se vive un clima de suspicacia, desconfianza y baja moral. La idea de promover a largo plazo el nivel de la vida laboral le ha llamado la atención, pero hay varios puntos que lo inquietan. Se ha reunido con usted, gerente de personal, y con suma franqueza le dirige las preguntas siguientes (respóndalas en forma directa y pormenorizada):

1. Su plan de organizar círculos de calidad me parece excelente, pero arriesgado. Le seré franco. Cuento con el apoyo del consorcio, siempre y cuando logre resultados en cierto tiempo. No cuento con el apoyo del sindicato, que está resentido por las políticas de mi antecesor. Tampoco cuento con el apoyo del personal gerencial, que es leal al antiguo director. ¿No es riesgoso que comprometa mi autoridad alentando al personal a tomar la iniciativa en las actuales circunstancias críticas?
2. Es probable que sea necesario modernizar muy pronto varias áreas importantes. A pesar de ser muy reciente, esta planta ya requiere modificaciones. ¿Cómo combinaría usted los programas de capacitación con los de mejoramiento de la calidad de la vida laboral?
3. Supongamos que acepto completamente su iniciativa. ¿Qué medidas concretas considera que debería tomar? ¿Cuánto tiempo debo esperar antes de ver frutos? ¿Es muy costosa la inversión en términos financieros?
4. No puedo menos que admitir su idealismo. En nuestro país, sin embargo, necesitamos mano muy firme y dura; disciplina, pocas pláticas y 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 16-2

### Control de rumores en *Ebanistería San Fernando*

*Ebanistería San Fernando* es una sólida empresa establecida en una ciudad del norte de su país. 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 la ha obligado a importar maderas del extranjero. Los maestros ebanistas consideraron excelente el primer lote de madera importada, 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 haciendo contacto con otras empresas locales para encontrar empleo en ellas.

1. ¿Qué medida tomaría usted para contrarrestar el rumor negativo que se ha esparcido? (Indique qué medios específicos utilizaría.)
2. En *Ebanistería San Fernando* 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 maderas de origen nacional. ¿Cómo alentaría usted la presentación de sugerencias para compartir con todo el personal técnicas efectivas de trabajo con el nuevo material? (Redacte una política completa para tal fin.)

## ► Referencias

- Alan B. Krueger, "The Evolution of Unjust-Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660.
- Anne B. Fisher, "GM Is Tougher Than You Think", en *Fortune*, 10 de noviembre de 1986, p. 58.
- Barbara Presley Noble, "Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11. Véase también Steve Gunderson, "NLRB Muddies Regulatory Waters", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1° de febrero de 1993, p. A10.
- Brian O'Reilly, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 52.
- Briane Dumaine, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.
- Carla C. Carter, *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, AMACOM, Nueva York, 1994, p. 25.
- Carol Hymowitz, "Spread the Word: Gossip Is Good", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de octubre de 1988, p. B1. Véase también Alan Zaremba, "Working with the Organizational Grapevine", en *Personnel Journal*, julio de 1988, pp. 38-42.
- Cathy Trost, "Labor Letter: Major Changes Put Demands on Corporate Communicators", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de mayo de 1986, p. 1.
- David Hill, "Employee Assistance Programs: The Helping Hand That's Good for All", en *Corporate Fitness and Recreation*, octubre-noviembre de 1982, pp. 43-49.
- Dexter Hutchins, "The Drive to Kick Smoking at Work", en *Fortune*, 15 de septiembre de 1986, pp. 42-44.
- Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", en *Industrial Relations*, octubre de 1967, pp. 20-28. Véase también Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, Illinois, 1968.
- "Ergonomics" (adaptado de *Ergonomics Handbook* de IBM Corporation), *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 95-101.
- Gaylord Shaw, "NASA Managers Broke Oldest Rule in the Book", en *Los Angeles Times*, 10 de junio de 1986, p. 1.
- George D. Stevens, "Understanding AIDS", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, pp. 84-88.

- Heather Salt *et al.*, "Confidentiality about Health Problems at Work", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 4, pp. 10-14. Véase también Heather Salt y Simon Callow, "AIDS Prevention and Work-Based Counseling", en *Counseling Today*, vol. 4, núm. 2, 1992, pp. 11-14.
- J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1969, pp. 81-89.
- Jeffrey Rothfeder, Michele Galen y Lesa Driscoll, "Is Your Boss Spying on You?", en *Business Week*, 15 de enero de 1990, pp. 74-75.
- John Hoerr, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, "Management Discovers the Human Side of Automation", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75.
- Jonathan Kapstein y John Hoerr, "Volvo's Radical New Plant: 'The Death of the Assembly Line'?", en *Business Week*, 28 de agosto de 1989, pp. 92-93.
- Lawrence Rout, "Hyatt Hotels' Gripe Sessions Help Chief Maintain Communications with Workers", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1981, p. 25.
- Lisa Copenhaver y Robert H. Guest, "Quality of Work Life: The Anatomy of Two Successes", en *National Productivity Review*, invierno de 1982-1983, p. 5.
- Michael H. Belzer, "An American Version of Co-Determination", en *Industrial Relations Research Association Dialogues*, noviembre de 1993, pp. 1-2.
- "Moving beyond Assembly Lines", en *Business Week*, 27 de julio de 1981, pp. 87-90.
- Paul Sheibar, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 66-71.
- Robert C. Ford y Frank S. McLaughlin, "Employee Assistance Programs: A Descriptive Survey of ASPA Members", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1981, pp. 29-35.
- Ron Stodghill *et al.*, "Why AIDS Policy Must Be a Special Policy", en *Business Week*, 1º de febrero de 1993, pp. 53-54.
- Ron Stodghill II, "Managing AIDS", en *Business Week*, 1º de febrero de 1993, pp. 48-52.
- Rosabeth Moss Kanter, "The New Workforce Meets the Changing Workplace: Strains, Dilemmas, and Contradictions in attempts to Implement Participative and Entrepreneurial Management", en *Human Resource Management*, vol. 25, núm. 4, 1986, pp. 515-537.
- Sana Siwolop, "Making the Assembly Line Easier on the Joints", en *Business Week*, 12 de mayo de 1986, p. 67.
- Walter D. St. John, "Successful Communications between Supervisors and Employees", en *Personnel Journal*, enero de 1983, p. 73.
- William A. Ruch y William B. Werther, Jr., "Productivity Strategies at TRW", en *National Productivity Review*, primavera de 1983, p. 116.
- William Arnold y Lynne McClure, *Communication Training & Development*, Harper & Row, Nueva York, 1989.
- William B. Werther, Jr. y William A. Ruch, "Chief Productivity Officer", en *National Productivity Review*, otoño de 1985, pp. 397-410.
- William B. Werther, Jr., "Job 1' at Ford: Employee Cooperation", en *Employee Relations*, vol. 7, núm. 1, 1985, pp. 10-16.
- William B. Werther, Jr., "Out of the Productivity Box", en *Business Horizons*, ~~septiembre~~ octubre de 1982, p. 56.

William B. Werther, Jr., "Productivity Improvement through People", en *Arizona Business*, febrero de 1981, pp. 14-19.

William B. Werther, Jr., "Quality Circles: Key Executive Issues", en *Journal Contemporary Business*, vol. 11, núm. 2, sin fecha, pp. 17-26. Véase también Frank Shipper, "Quality Circles Using Small Group Formation", en *Training and Development Journal*, mayo de 1983, p. 82.

"Workplace Issues", en *Inc.*, marzo de 1990, p. 91.

De  
1  
2  
3  
4  
5.

# 17

## Relaciones de la empresa con el sindicato

El objetivo principal de este capítulo es proporcionar al estudiante una comprensión de las relaciones entre la empresa y el sindicato, y cómo estas relaciones pueden afectar el desempeño de la empresa.

JOHN STURDIVANT, citado por Kevin G. Salwen en "What Us Worry? Big Union's Leaders Overlook Bad News. Opt. for Status Quo", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. B6.

### OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **EXPLICAR** la relación entre el sindicato, la empresa y el sector oficial.
2. **COMPRENDER** el efecto de los sindicatos en la dinámica de la empresa.
3. **DESCRIBIR** las técnicas que más se utilizan para manejar y resolver conflictos.
4. **DISCUTIR** la función del departamento de personal en la solución de conflictos.
5. **IDENTIFICAR** los pasos que permiten la cooperación de las partes en conflicto.

Un sindicato es una asociación formada esencialmente por la defensa de los intereses de un grupo de asalariados. En la inmensa mayoría de los casos, pero no en todos, sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades.

La existencia de un sindicato en una organización no significa que la empresa esté enfrentando serios problemas, ni que las políticas usuales de recursos humanos no puedan aplicarse. Tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de línea y los profesionales de los recursos humanos aún son responsables de mantener en nivel óptimo las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías de gran éxito tanto nacional como internacional coexisten con uno o más sindicatos que organizan a sus trabajadores y en ellas se sigue ejerciendo las prácticas de recursos humanos que se han presentado a lo largo de este texto.

Pese a esto, tanto los gerentes como los especialistas de recursos humanos deben ajustarse a la dinámica especial que imprime un sindicato a las labores de la empresa. Algunos cambios se originan en mandatos de carácter legal; otros surgen de acuerdos entre la empresa y la organización sindical. En ciertos casos, algunas organizaciones intentan evitar la formación de entidades sindicales. En esas circunstancias es posible que muchos trabajadores puedan verse injustamente privados de la protección y las prestaciones que obtendrían al organizarse, lo que conduce a una atmósfera difícil en el seno de la organización. En otras, los sindicatos entran en un proceso en el que sus demandas se vuelven inflexibles y concluyen privando a la organización de la necesaria adaptabilidad y flexibilidad que le permita hacer frente a sus competidores.

Una fuerza económica muy importante en el ámbito internacional ha sido la creación de nuevas empresas filiales de los gigantes financieros del mundo occidental, que optan por exportar sus operaciones a otros países para evitar las restricciones y limitaciones que es común experimentar en el mundo desarrollado. Una corporación que desee operar en un país como Alemania, Finlandia o Suiza se verá obligada a satisfacer niveles salariales y de compensación indirecta muy altos. La corporación que opta por llevar a cabo sus actividades en países como los que integran América Latina, por lo general, debe cubrir niveles más modestos de compensación. Esta realidad ha provocado la exportación masiva de capitales en muchas áreas industriales que hace varias décadas se ubicaban sólo en el norte desarrollado. El delicado nivel de equilibrio entre la necesidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones legítimas de los trabajadores y el imperativo de continuar ofreciendo condiciones atractivas para los inversionistas extranjeros caracteriza gran parte de los altibajos de la economía mundial de la actualidad.

El profesional de la administración de recursos humanos puede efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. De hecho, muchos administradores de personal optan por representar los intereses de los asalariados. Tanto si el profesional actúa en representación de los intereses de la compañía o en representación de los intereses de los trabajadores es necesario que comprenda a fondo la relación que se establece entre ambas partes y las fuerzas que esta relación genera. Sólo cuando se posee una comprensión adecuada de esta relación pueden evitarse los errores en una dinámica que es extraordinariamente delicada.

Para comprender la dinámica entre la empresa y el sindicato resulta imprescindible volver por un corto tiempo a los orígenes históricos de la relación entre trabajadores y empresarios, y examinar a continuación el marco global en que existen los sindicatos en el actual clima de competencia internacional.

Sindicatos y recursos humanos

Desarrollo y subdesarrollo

Dinámica empresa-sindicato

▶ C

Humanisr

Luchas y c

## ► Orígenes y antecedentes del movimiento sindical

Como resultado del colosal cambio económico que significó la Revolución Industrial, se generaron graves tensiones en el seno de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Al contrario de lo que habían anunciado muchos profetas de la abundancia, los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales con frecuencia enfrentaban situaciones de extrema pobreza, larguísimas jornadas de trabajo que a menudo llegaban a exceder las 12 horas diarias y ninguna protección para los casos de enfermedades o accidentes vinculados con la labor. La mortandad, las deplorables condiciones higiénicas y las pésimas expectativas de vida en países como la Inglaterra industrial de principios y mediados del siglo XIX, por ejemplo, excedían en muchos casos los peores ejemplos del actual mundo en desarrollo.

Cuando advirtieron las desventajas de negociar individualmente con sus empleadores, los trabajadores de varias industrias empezaron a adoptar tácticas para organizar sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que debían regir el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, lograron poco a poco organizarse en diversas uniones y ligas obreras que tomaron el nombre de sindicatos.

Dependiendo de la perspectiva ideológica del historiador, el juicio que se hace sobre estos movimientos puede ser negativo, porque se acusa a las uniones laborales de provocar la muerte de diversas empresas debido a sus demandas excesivas, o positivo, porque en ellos se genera todo el progreso social de la empresa y en última instancia de amplios sectores de la sociedad. En perspectiva, puede afirmarse que los sindicatos del siglo XIX y la primera parte del siglo XX constituyeron un poderoso vehículo de cambio que obligó a muchas industrias a adoptar políticas más humanitarias y equilibradas.

Entre las conquistas más notables de los sindicatos se cuentan, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral, el derecho a huelga, la prohibición del trabajo infantil, la protección del empleo y numerosas prestaciones. Las empresas, a su vez, se han visto obligadas a incrementar su productividad para enfrentar las crecientes demandas de su personal sindicalizado.

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en países como Gran Bretaña, Francia, Alemania y Estados Unidos, principalmente durante el siglo XIX. Casi siempre consistían en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción. Los nuevos grupos poco a poco advirtieron la posibilidad de negociar colectivamente con la empresa para garantizar determinadas condiciones. Con el tiempo, los sindicatos del mundo desarrollado se convirtieron en organizaciones muy poderosas, con notable influencia y presupuestos de millones de dólares.

América Latina empezó a industrializarse un poco después que Europa Occidental y América del Norte. La historia de los movimientos sindicales latinoamericanos ofrece algunas de las páginas más brillantes y nobles de todo el movimiento de los trabajadores a nivel mundial. Gran parte de las reivindicaciones de los revolucionarios en el México de 1910, por ejemplo, se basaba en aspiraciones de los trabajadores de la época. Las luchas y conquistas de los obreros de industrias como la ferrocarrilera se hicieron legendarias. El movimiento sindical, sin embargo, no se limitó a México. En otros países, como Colombia, los trabajadores de áreas como el cultivo del banano o plátano dejaron su huella indeleble en la historia del país.

Humanismo y equilibrio

Luchas y conquistas

Grandes intelectuales de la talla del premio Nobel de literatura, Gabriel García Márquez, o del gran escritor guatemalteco Miguel Ángel Asturias han descrito en páginas vibrantes algunas de las alternativas que se vivieron en sus países respectivos, así como las represiones de que fueron objeto los integrantes de diversas asociaciones obreras.

## ► Competencia internacional

Hasta hace muy pocos años el hecho de que una industria nacional no pudiera competir con las del exterior no siempre significaba que se viera en riesgo de desaparecer. En muchos casos las autoridades consideraban que era su deber "proteger" a las empresas nacionales y para lograrlo establecían barreras fiscales y aduanales. Gracias a estas medidas los productos del extranjero se encarecían artificialmente hasta niveles que no les permitían competir con los productos nacionales o sencillamente se prohibía su ingreso al país.

Debido a una compleja gama de factores internacionales, entre los cuales se cuentan en lugar preponderante el desarrollo de la economía transnacional y el flujo de canales de comunicación como Internet, el creciente nivel de demanda de productos de alta calidad y la creciente dificultad de aislar de manera efectiva una economía respecto al concierto mundial, en la actualidad son muchas las empresas y gobiernos que debieron adoptar una filosofía de competencia en el mercado global como el único enfoque viable para sobrevivir y triunfar a largo plazo.



Television

Un clásico ejemplo de la protección gubernamental de un sector empresarial lo ofrece la industria electrónica. Cuando surgió la posibilidad de manufacturar aparatos de radio y televisión con tecnología relativamente sencilla, durante las décadas de 1950 y 1960, varios países latinoamericanos efectuaron inversiones considerables en industrias que lograron cierto progreso relativo gracias a la protección que les ofrecían las autoridades.

La industria electrónica enfrentó una seria crisis cuando se hizo clara la disyuntiva de efectuar nuevas y cuantiosas inversiones para convertir los televisores al nuevo sistema de color o mantener al país "en blanco y negro". Las solicitudes de las empresas incluían no sólo peticiones de protección contra los aparatos producidos en el extranjero, sino también crecientes llamados de apoyo financiero. Mientras tanto, la presión de fenómenos como el contrabando y la obtención en empresas internacionales de aparatos cada vez más eficientes y baratos constituyeron un serio freno al desarrollo de las empresas latinoamericanas.

A principios de la década de 1990 los empresarios nacionales enfrentaron una crisis. Pese a todos los incentivos que les concedían sus gobiernos respectivos, sólo podían ofrecer a sus mercados aparatos más costosos y de inferior calidad que los internacionales. El contrabando continuaba floreciendo. Al mismo tiempo, un fenómeno imprevisto empezó a tener importancia definitiva. La programación de los distintos canales se hizo más y más internacional, dificultando la operación de la industria paralela a la manufacturera de televisores, que es la industria de la emisión de imágenes televisadas. Los

Turismo

Pérdida o

programas de deportes internacionales, por ejemplo, empezaron a captar sectores crecientes del público televidente, lo que obligó a las industrias nacionales a encontrar fórmulas para interactuar con los poderosos consorcios que obtienen las exclusivas de transmisión de determinados partidos y espectáculos.

Con muy pocas excepciones, las empresas electrónicas productoras de televisores estrictamente nacionales desaparecieron o se aliaron con los grandes consorcios internacionales a principios de la década de 1990. Incluso para el gigantesco Brasil, el país con mayor mercado interno en toda la región, la posibilidad de competir contra los consorcios internacionales dejó de ser realista.

El incremento en la competencia internacional demanda que la productividad y los niveles de calidad de las empresas latinoamericanas se eleven en forma dramática. Muchas compañías buscan oportunidades en la región y tratan de identificar zonas en las que se puedan establecer y operar con menores costos y mayor efectividad. Con frecuencia un factor esencial para decidir la ubicación de una nueva operación industrial es la situación laboral que se viva en la región. Puesto que las empresas modernas tienden a mantener un alto nivel de flexibilidad en sus decisiones de ubicación y por tanto de contratación de personal local, su influencia repercute en áreas insospechadas de la economía contemporánea.



#### Turismo competitivo

El turismo ha sido durante muchos años un "recurso natural" en el Pacífico mexicano. En zonas como Acapulco se daba por descontado que la afluencia de turistas continuaría durante la siguiente temporada, en números siempre crecientes. Las realidades de la competencia internacional han destruido el mito del "turismo cautivo" y del "turismo automático". A nivel interno, la promoción de centros turísticos como Cancún equivalió a la introducción de un serio competidor para ciudades como Acapulco. A nivel internacional, el país tuvo que enfrentar el sencillo hecho de que debe competir en servicios, tarifas y atractivos con el Caribe, determinadas zonas de América Central, otras zonas del Pacífico y América del Sur.

#### Perdida de afiliados

La competencia internacional se tradujo en una reducción neta de las posibilidades de expansión del movimiento sindical en Europa Occidental y América del Norte. De 1980 a 1995, por ejemplo, se calcula que los sindicatos de esa área del planeta perdieron más de la mitad de sus afiliados porque las empresas decidieron llevar sus operaciones a otras zonas dentro o fuera de sus países de origen.

Cerca de 10% del total de la fuerza de trabajo en países como Estados Unidos está afiliado a un sindicato. El porcentaje de sindicalizados es bastante más alto en Europa (49%), pero como en Estados Unidos y Canadá tiende a decrecer o a permanecer estático.

A causa de las distintas características sociales de los países asiáticos, es muy difícil determinar el porcentaje de trabajadores "realmente sindicalizados" en países como Japón y Taiwán, pero los expertos coinciden en que su número es muy bajo. Los conflictos laborales son mucho más graves y frecuentes en países como Corea del Sur y Tailandia.

Junto con la tendencia a perder afiliados, los movimientos sindicales del mundo industrializado tienden a perder parte de su antiguo influjo social. Pese a esta circunstancia, el profesional de los recursos humanos cometería un grave error si concluyera que los movimientos sindicales están condenados a desaparecer o que su influencia es desdeñable. El desafío profesional en este campo consiste en encontrar respuestas adecuadas para demandas que a menudo parecen contradictorias y excluyentes entre sí. Por una parte, el compromiso ético y humano con el bienestar de la población se ve reforzado por el hecho de que sólo garantizando un ingreso suficiente puede impulsarse la economía nacional. El ideal de la dignidad humana, del respeto a la labor digna y honrada, y de la compensación adecuada a cambio del trabajo tiene hoy más vigencia que nunca.

La dinámica social de la actualidad impide que las empresas puedan existir a espaldas de la economía global. La ilusión de vivir a espaldas del mundo, en una pequeña isla de prosperidad, puede haber sido atractivo para algunos empresarios del pasado, pero dejó de ser una posibilidad real. Ahora, la integración de las distintas sociedades no deja lugar a otra alternativa que no sea la de participar en la economía mundial ofreciendo niveles cada vez mejores de calidad, productividad y confiabilidad.



El teléfono sonó con insistencia en el dormitorio del licenciado René Fernández, administrador de empresas salvadoreño con una maestría en el manejo de recursos humanos. René se preguntó quién podría interrumpir su descanso a las dos y media de la mañana, pero el tono imperioso de la voz que le hablaba acabó de despertarlo en muy pocos segundos. Reconoció la voz de su antiguo amigo y compañero universitario, Ricardo Arcos. Iba ya a decirle que llamara al día siguiente o que le pusiera un *e-mail*, cuando Ricardo le pidió que tomara papel y lápiz:

"René, te llamo de Seúl, en Corea del Sur. Tenemos la posibilidad de invertir junto con un consorcio coreano para abrir una planta de ensamblado de tocacintas en San Salvador. Estoy en la oficina del vicepresidente de inversiones extranjeras. Necesito un reporte sobre niveles de desempleo y oferta de mano de obra en el país durante el año pasado. Niveles de compensación. Lista de requisitos legales para abrir una cuenta bancaria. Necesito también que me envíes por *e-mail* o por fax, traducido al inglés, un ejemplar de la legislación vigente sobre organización de sindicatos en el país, ...¿para el mes entrante?" "Debes estar bromeando, me quedo en Seúl sólo hasta la semana entrante. Pasado mañana. Especialmente lo de los sindicatos. Ya hablaremos cuando regrese."

René colgó el teléfono, suspiró hondamente... empezó a hacer llamadas telefónicas a sus amistades de San Salvador.

San Salvador

## ► Relación entre asalariados y empresa

La relación entre la empresa y el sindicato se establece dentro de cierto marco legal y en el contexto de prácticas que ambas partes aceptan. Con frecuencia la empresa y el sindicato deben recurrir a las autoridades legales para que lleven a cabo una labor de asesoría, guía y —en algunos casos— de árbitro de último recurso. Cada

una de estas partes establece una relación dinámica con la otra, como se ilustra en la figura 17-1. La empresa depende de los trabajadores para que la labor se realice, en tanto que los sindicalizados dependen de la empresa para recibir sus compensaciones y dirigir las distintas actividades de la corporación. A su vez, las autoridades dependen de ambas partes: la empresa y el sindicato, para hacer frente a las necesidades sociales mediante organizaciones productivas.

**Los sindicatos y la administración de los recursos humanos**

Formalización de relaciones

La presencia de un sindicato en la organización tiende a formalizar las relaciones de la empresa con sus trabajadores y con frecuencia provoca una mayor centralización de las decisiones del departamento de personal para garantizar que exista uniformidad en el trato que se da al personal sindicalizado. Por ejemplo, es posible que se formule una política general de vacaciones o que se conceda la oportunidad de trabajar tiempo extra en términos de un sistema definido por la antigüedad de la afiliación del individuo al sindicato. Pese a esto, es esencial tener en cuenta que el sindicato no asume las funciones de un departamento de relaciones industriales y que el profesional de la administración de los recursos humanos aún tiene la responsabilidad de cumplir su trabajo de manera adecuada. Sus objetivos en el campo de la capacitación, la contratación de personal, la preparación de cuadros de sustitución y promoción para las vacantes, etcétera, siguen siendo tan vigentes como en las organizaciones donde no existen uniones obreras.

En muchísimos casos las acciones que emprenden los integrantes de una unión obrera dependen del trato que hayan recibido. Cuando la mayoría de los trabajadores considera que el nivel de compensación es injusto, que las condiciones de trabajo se han deteriorado o que existen factores inaceptables, el sindicato procede

**Figura 17-1**

**Interdependencia de sindicato, empresa y sector oficial**



a una serie de negociaciones y conversaciones con la empresa. Si estas negociaciones no obtienen el resultado apetecido, es probable que la situación desemboque en un cuadro de conflicto abierto y que se convoque a una huelga.

En los casos en que su personal sindicalizado convoca a huelga, la empresa enfrenta un examen radical de su capacidad de adaptación. Durante una huelga se paralizan la producción y las labores cotidianas, pero las actividades de las empresas competidoras continúan. Incluso cuando todavía subsisten algunos monopolios a nivel nacional, los competidores del extranjero suelen obtener ventajas de las huelgas que los aquejan. Como los efectos de una huelga son tantos y tan graves, tanto la empresa como el sindicato hacen cuanto esté a su alcance para evitarla.

Convocatoria a la huelga

Polifonia



Al enterarse de que *Polifonía*, empresa venezolana productora de casetes y discos compactos de música popular, se preparaba para lanzar un emplazamiento a huelga, el gerente general de la empresa, Sebastián Paz, advirtió rápidamente la debilidad de su posición. La empresa se encontraba en el punto medio del proceso de producir y promover discos compactos de varios éxitos del momento, que tienen una vida muy efímera en el volátil mercado musical. Al mismo tiempo, era evidente que también el sindicato se vería muy afectado por una suspensión de labores porque era innegable que la empresa se vería obligada a cerrar sus puertas si no podía colocar a tiempo sus mercancías. Con estos argumentos de fondo, se preparó para un diálogo con el equipo de dirigentes sindicales, con quienes se logró pactar un acuerdo laboral que tuvo vigencia de un año.

### Estructura y funciones de los sindicatos

Como tantas otras organizaciones, los sindicatos son sistemas abiertos que se postulan objetivos a cumplir y que se ven influidos por el entorno exterior. Factores como la capacidad financiera de la empresa, la presencia de otros sindicatos, las tasas de inflación o desempleo, que se experimenten en la economía nacional y la competencia internacional, ejercen un influjo determinante sobre las uniones laborales. En términos de la formulación clásica de los objetivos de las uniones laborales, los sindicatos existen para la protección de sus afiliados, el incremento de sus compensaciones y la mejora de sus condiciones de trabajo.

**Sindicatos locales.** Los sindicatos de "modelo clásico" eran organizaciones pequeñas que agrupaban a los afiliados de determinada empresa. Conforme las organizaciones industriales se desarrollaron en términos de dimensiones y grado de complejidad, las organizaciones sindicales crecieron también. Con frecuencia se establecieron contactos entre los trabajadores de un ramo específico (por ejemplo, los vinculados en el transporte), los de una gama completa de actividades industriales (como la industria del petróleo) o los sindicalizados de una zona geográfica (por ejemplo, la unión laboral de los trabajadores del centro y sur de un estado, departamento o provincia). Con el tiempo algunos sindicatos llegaron a adquirir proporciones nacionales.

**Sindicatos nacionales.** La mayor parte de los sindicatos locales se encuentra afiliada a una entidad de mayores dimensiones, un sindicato nacional. Estas orga-

Formación de afiliados

Contrib  
Lideraz

Defensa

Tejidos S

Contribucion de afiliados

Liderazgo

Defensa del bienestar social

Tejidos Sinteticos

nizaciones en ocasiones agrupan a miles de afiliados y entre sus objetivos específicos se cuenta obtener objetivos a nivel de todo el país. En el curso de sus labores deben contar con personal que los ayude a proporcionar asesoría en cuestiones legales, que ayude a los sindicatos locales a llevar a cabo sus negociaciones y varios aspectos más. A cambio de esa ayuda, los sindicatos locales remiten a los nacionales una porción de las contribuciones que efectúan sus afiliados y se comprometen a aceptar las normas y el liderazgo de la entidad más grande. Por ejemplo, es posible que el sindicato nacional instruya a un sindicato local para que no acepte determinadas condiciones de trabajo que aisladamente resultarían suficientes, pero que consideradas en el contexto de toda la sociedad no se estiman convenientes.

**Sindicatos multinacionales.** Los sindicatos nacionales, que son una especie de aglomerados de diversos movimientos de asociaciones de trabajadores, pueden estimar conveniente asociarse con los de otro país o países para defender los intereses de todos los trabajadores del área. Ése es el caso, por ejemplo, de los sindicatos de varias industrias en la Unión Europea, o en América, el de algunos sindicatos que operan a nivel de los tres integrantes del TLC o tratado de libre comercio de los países del norte de América.

### El sector público y las relaciones con los sindicatos

En términos de su relación con el sector económicamente activo de la nación, la función esencial de un gobierno es la defensa del bienestar social. Por esa razón, los distintos gobiernos establecen normas que regulan y canalizan los diversos movimientos sindicales y empresariales con el objetivo de lograr una interacción armónica y productiva entre ambos sectores. En todos los países latinoamericanos existen leyes que regulan y limitan tanto el campo de acción de las empresas como el de los sindicatos. La cooperación del sector oficial en los conflictos de carácter laboral con frecuencia constituye el instrumento que permite la rápida solución de las diferencias, o que conduce a un estado de parálisis que afecta toda la economía.

### Cooperación y resolución de conflictos

Dado el carácter complejo que tienen los conflictos laborales y la realidad de una exacerbada competencia internacional, las diferentes entidades nacionales tienen el reto de encontrar soluciones rápidas y prácticas para los conflictos que pueden encontrar o sufrir las consecuencias de dejar el mercado a merced de otras entidades.

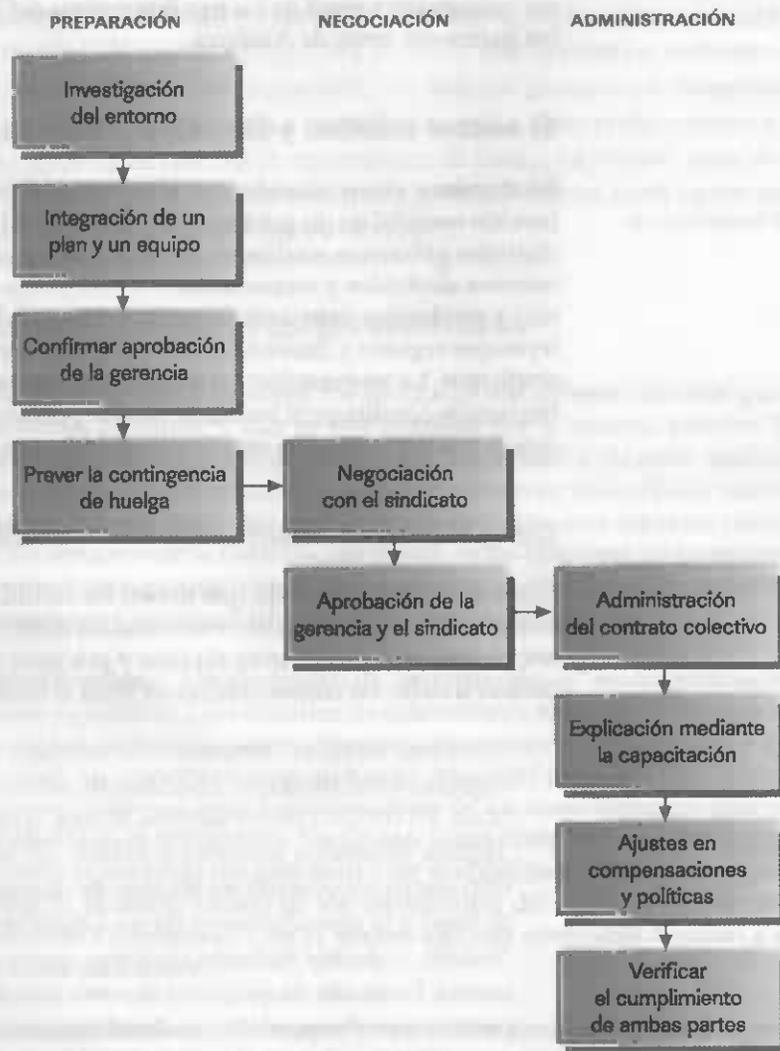
Entre los múltiples derivados del petróleo se cuenta una sustancia llamada caprolactama, de la cual se obtienen, entre otros, multitud de productos plásticos. En el curso de los últimos meses el personal de la empresa venezolana *Tejidos Sinteticos* entró en conflicto agudo con la gerencia general. Uno y otro sector incurrieron en abusos de diversa naturaleza y finalmente el asunto llegó a la consideración de su funcionario de alto nivel del Ministerio de Trabajo, el doctor Rolando Ordoñez, quien convocó a una reunión de ambas partes. Después de escuchar durante dos días a los defensores de una y otra parte del conflicto, el doctor Ordoñez cortó las discusiones con un tono decisivo: "Señores, el producto que elabora la empresa es de alta calidad y en

cierto sentido necesario para empresas que utilizan la caprolactama como materia prima, pero estoy seguro de que ustedes están conscientes de que hay muchos proveedores en el mercado internacional. O encontramos una solución razonable en las próximas dos horas... O las empresas extranjeras que producen exactamente lo mismo que ustedes se encargarán de resolvernos el problema, de una vez por todas."

### Negociaciones colectivas

La figura 17-2 sintetiza el proceso que se lleva a cabo durante una negociación colectiva. Con frecuencia el proceso de preparación para negociar los contratos co-

**Figura 17-2 Fases de las negociaciones colectivas**



lectivos de trabajo requiere una intensa labor de preparación, que en el caso de ciertas organizaciones de gran tamaño puede empezar seis meses antes de que ambas partes se sienten a la mesa para discutir sus puntos respectivos. El departamento de recursos humanos se prepara para estas reuniones mediante el estudio de las tendencias de la economía, la situación del mercado laboral, la evaluación de la posición de fuerza o debilidad relativa en que pueda econtrarse la industria y varios puntos más. Una vez que se completa el ciclo de obtención de información cada parte se traza una estrategia, en la cual se determinan posiciones respecto a puntos como salarios, horas de trabajo y aspectos de seguridad. A menudo, los equipos de negociadores están respaldados por abogados con amplia experiencia en legislación laboral. Cuando la gerencia general ha aprobado una estrategia general, y cuando los principales representantes de los trabajadores han llegado a un acuerdo respecto a la posición que van a sostener, se inician las conversaciones y negociaciones entre ambos sectores, con frecuencia semanas o meses antes de que se venza el actual contrato colectivo de trabajo.

Las negociaciones con el comité del sindicato se prolongan hasta que se obtiene un acuerdo satisfactorio para ambas partes. En la figura 17-3 se ilustran las técnicas que generalmente permiten lograr una negociación adecuada para la propia parte.

Conversaciones y acuerdos anticipados

Cómo negociar

**Figura 17-3**

### Guías básicas para la negociación

#### QUÉ HACER

1. Busque más de lo que planea recibir. Ofrezca menos de lo que está dispuesto a conceder.
2. Negocie en privado, nunca en público.
3. Permita que su adversario gane algunos puntos.
4. Empiece primero con los puntos fáciles.
5. Recuerde que las negociaciones no concluyen con la firma del documento porque prácticamente todos los acuerdos vuelven a revisarse al cabo de cierto tiempo.
6. Cuando las negociaciones se estanquen destaque el progreso que ya se ha obtenido, pase a otro punto o haga contraofertas.

#### QUÉ NO HACER

1. Nunca inicie el proceso ofreciendo su límite. Su adversario siempre buscará más.
2. No explore posibilidades que no desea que se transformen en realidades.
3. Jamás exprese un rotundo "no" a menos que esté seguro del apoyo de su organización, del apoyo de la gerencia general o de la cúpula sindical, según sea el caso.
4. En ningún caso traicione la confianza que deposita en usted el otro negociador.
5. No llegue a soluciones rápidas. Sobre todo en el caso de los sindicalizados, existe la percepción de que si el proceso es demasiado corto, la solución podría no ser la mejor para ellos.
6. Impida que su adversario recurra a funcionarios de mayor jerarquía que usted.
7. Desaliente la participación de personas no experimentadas, aunque se trate de directivos de la empresa. Un novato puede provocar un desastre con facilidad.

El contrato colectivo de trabajo que se aprueba estipula los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo la labor. La figura 17-4 muestra una selección de los temas que se cubren más a menudo en este tipo de acuerdos. Es importante tener en cuenta que en algunos casos estos contratos colectivos de trabajo pueden ser documentos más o menos sencillos, de poca extensión, y en otras pueden ocupar volúmenes enteros de complejas especificaciones legales. A medida que la relación empresa-sindicato evoluciona, es común que los puntos que antes se resolvían con una breve alusión se hagan más complejos y detallados. Cuando estos acuerdos alcanzan proporciones enciclopédicas, los expertos saben que la química que caracteriza la relación entre ambas partes ha llegado a un grave estado de tensión y desconfianza mutua, que a ambas partes conviene evitar, si se ha de preservar la posibilidad de que la empresa compita en el mercado internacional.

Servimatic



La cadena bogotana de supermercados *Servimatic* pactó el año pasado con su sindicato que se eliminaría todo el trabajo nocturno, de 10 de la noche a 6 de la mañana. Era durante las horas de la noche, sin embargo, cuando los repartidores de los camiones de carga podían entregar sus mercancías a las diversas sucursales de la empresa, los encargados de estanterías volvían a surtir, los decoradores cambiaban la disposición de los anaqueles y las mercancías e instalaban los nuevos avisos y propagandas, y se efectuaban muchas tareas más. Durante este año esas labores se han realizado mientras hay público en las tiendas, con graves molestias a los clientes y retrasos notables en muchas áreas. Previsiblemente, *Supermercados Pomona*, competidores de *Servimatic*, encontró la manera de explotar la ventaja competitiva que ha empezado a disfrutar. La gerencia de *Servimatic* da instrucciones a sus negociadores de obtener a toda costa la recuperación de los horarios nocturnos cuando se lleve a cabo la negociación colectiva de este año.

## Resolución de disputas

La administración de un contrato colectivo de trabajo requiere que la compañía y el sindicato cumplan los convenios que negociaron y los objetivos a que se comprometieron. Una violación del contrato demanda que la queja se verifique y en su caso se resuelva la situación.

La mayor parte de los contratos colectivos de trabajo se redacta de manera que sus cláusulas tienden a limitar de diversas maneras las acciones de la empresa en diversas áreas. Por ejemplo, una cláusula común es que se especifique que las promociones se concederán en atención a la antigüedad y no al mérito del trabajador. Cuando esto ocurre, la empresa debe ajustar su comportamiento y sus políticas a lo acordado con la unión sindical.

Tanto la empresa como el sindicato se reservan el derecho a invocar ante una tercera parte una intervención urgente para corregir una violación al contrato colectivo de trabajo, pero dado el hecho de que por lo general la empresa tiene a su cargo el proceso de toma de decisiones, es más frecuente que la parte laboral presente quejas de incumplimiento de determinados aspectos. En la figura 17-5 se describen los pasos que suelen seguirse cuando se presenta una queja de incumplimiento. El número de pasos que sea necesario seguir depende en gran medida del

Quejas de incumplimiento

Figura 17-4

**Cláusulas comúnmente incluidas en los contratos colectivos de trabajo**

- **Reconocimiento de la representatividad del delegado sindical.** Cláusula en que se conoce al representante o representantes como delegados legítimos de los trabajadores.
- **Afiliación al sindicato.** Para prevenir la marginación de las personas recién contratadas o renuentes a afiliarse a la unión sindical, los trabajadores pueden negociar una cláusula que estipule la obligatoriedad de la afiliación, así como
  - a) El periodo que puede transcurrir entre la contratación y la afiliación al sindicato.
  - b) El nivel de las aportaciones obligatorias al sindicato.
  - c) La facultad que se da a la empresa para retener determinado monto de la paga de los sindicalizados y entregar la suma a los funcionarios autorizados del sindicato.
- **Niveles salariales.** Estipulación del salario que recibirá cada afiliado según su categoría, puesto, antigüedad, etcétera.
- **Ajustes por inflación.** Cláusula que concede aumentos automáticos por el incremento en el costo de la vida y que corresponde a la práctica económica conocida como *indexación*.
- **Paquete de aseguramiento.** Explicación de las pólizas de seguro que la empresa debe obtener, incluyendo una especificación de los pagos que deberá hacer cada sindicalizado por concepto de deducible o pago de primas. Entre las áreas que con mayor frecuencia se incluyen se cuentan las pólizas de vida y los seguros médicos, de hospitalización, de atención quirúrgica y dental, de asistencia durante el embarazo, etcétera.
- **Condiciones de jubilación.** Monto de las sumas cubiertas por jubilación, tiempo de servicio que es necesario cumplir antes de hacerse acreedor a la jubilación, contribuciones que tanto la empresa como el sindicato deben efectuar al fondo de pensiones, pagos al cónyuge sobreviviente, etcétera.
- **Vacaciones, puentes, días laborables, jornadas de trabajo.** Determinación de los días de descanso, calendario de labores, horario del trabajo diario, márgenes de tolerancia para la llegada al inicio de la jornada, duración de los periodos de descanso, salidas al baño, pausas para alimentos, etcétera.
- **Políticas de promoción.** Especificación de que las oportunidades de promoción se destinarán a los empleados de mayor antigüedad y que serán los de mayor antigüedad también los que tendrán la primera opción para escoger horarios, tareas consideradas deseables y otros aspectos.
- **Derechos de la empresa.** La organización tiende a reservarse ciertos derechos para asegurarse de que se mantendrá el margen competitivo. Entre estas facultades puede contarse la de solicitar trabajo durante tiempo extra (pagado de acuerdo con la ley o en los términos que se hayan acordado), las decisiones respecto a la promoción de sindicalizados a puestos de confianza, el diseño de puestos y los procesos de selección y contratación.
- **Disciplina.** Establecimiento de un reglamento interno que estipula las acciones que pueden realizarse y las proscritas, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada persona en caso de accidente o emergencia, etcétera. Por lo general, en el contrato colectivo sólo se hace referencia al reglamento interno, que se prepara de manera independiente, pero lo ratifican ambas partes.
- **Solución de diferencias.** Ambas partes convienen en que las cuestiones que no se puedan zanjar actuando de mutuo acuerdo durante la vigencia del actual contrato colectivo de trabajo, se someterán a determinado mecanismo de arbitraje.
- **Cesión del emplazamiento a huelga.** Por lo común, el sindicato conviene en que durante la vigencia del contrato colectivo de trabajo no emplazará a huelga a sus afiliados, salvo si la empresa incurre en violaciones graves de sus convenios.

Figura 17-5

**Pasos recomendados para manejar la presentación de una queja sindical**

- *Discusión preliminar.* El trabajador que presenta la queja discute el asunto con su supervisor inmediato en presencia de un representante del sindicato.
- *Paso 1.* La queja se formula por escrito y se presenta de manera formal ante el supervisor inmediato. Éste debe responder también por escrito dentro de un plazo especificado, que por lo general no excede de dos a cuatro días hábiles.
- *Paso 2.* El representante sindical o el comité sindical del caso elevan la queja, por escrito, al superior del supervisor o al departamento de recursos humanos. Por lo general la respuesta no debe exceder de cuatro a cinco días hábiles.
- *Paso 3.* Un funcionario sindical de alto nivel presenta la queja a un ejecutivo de alto nivel de la empresa, como puede ser el gerente general de relaciones industriales. También en este caso se espera que la respuesta se produzca, por escrito, en un término no mayor de una semana.
- *Paso 4.* Si todos estos pasos no conducen a una solución, el sindicato y la empresa pueden convenir en someter sus puntos a un proceso de arbitraje, o como último recurso, convienen en recurrir a las autoridades legalmente constituidas para solucionar la situación.

tamaño de la organización, así como del nivel de conflicto que se esté experimentando. Los pasos intermedios que se toman en las organizaciones grandes pueden evitar que las diferencias sobre un punto de menor importancia lleguen a niveles superiores de la administración.

**Causas y tipología de los conflictos laborales.** Aunque es probable que la empresa no encargue a los especialistas el manejo de una queja del sindicato, desde las etapas iniciales, el departamento de personal desempeña un papel fundamental en el proceso. Es probable que cada superior se entere sólo de dos o tres casos de diferencias, pero la gerencia puede mantener una perspectiva global de los conflictos que van presentándose. Gracias a esta información, la gerencia de personal puede formular una estrategia mejor para el manejo de los puntos que tienden a crear fricción dentro de la organización.

Las quejas que presentan los sindicalizados pueden clasificarse en tres categorías: las legítimas, las imaginarias y las de carácter político. Las primeras, las *legítimas*, son las que corresponden a una situación en la que es razonable concluir que no se han observado los convenios celebrados con el sindicato, recordando que, incluso en las organizaciones en que reina un espíritu de cooperación, es probable que distintas partes interpreten de modo distinto un solo texto o convenio. Las *quejas imaginarias* ocurren cuando los empleados consideran que se han roto los convenios laborales, pese a que la empresa está cumpliendo los puntos convenidos. En un ambiente cooperativo, estas quejas pueden resolverse con relativa facilidad mediante la explicación del sencillo hecho de que la empresa tiene determinados derechos, como lo reconoce de manera explícita el sindicato, y la comunicación constructiva sobre aspectos determinados. Las quejas de *carácter político* son las más difíciles de resolver porque tienden a presentarse exactamente antes de la negociación de un contrato colectivo de trabajo o de la elección de funcionarios sindicales. En muchas circunstancias, un dirigente sindical puede encontrarse sometido

Comunicación constructiva

Quejas de carácter político

Atender

México

a considerable presión para defender los puntos de vista de los afiliados, incluso si el argumento carece de bases objetivas porque podría perder el apoyo de varios de sus compañeros.

**Manejo de conflictos.** Antes de que se produzca una queja y para evitar que eso ocurra, la empresa —y muy especialmente el departamento de recursos humanos— puede y debe recurrir a reuniones, manuales del empleado, hojas informativas, boletines, mesas redondas, etcétera, para establecer claramente los parámetros de conducta y rendimiento que se consideran adecuados y en consonancia con el contrato colectivo de trabajo. Pese a estas precauciones, es indudable que en las organizaciones no siempre fluye todo en forma adecuada y en ocasiones se generan quejas por incumplimiento de lo pactado entre los sindicalizados y la empresa.

Una vez que se presenta una queja formal, la administración tiene la responsabilidad de tratar de resolverla de manera rápida y justa. Si esto no ocurre, inevitablemente la percepción tenderá a ser que la organización se preocupa poco por las necesidades de su personal. Con base en esa percepción, la moral, la motivación, el desempeño y la lealtad a la compañía pueden disminuir con el tiempo. Un elemento esencial del sistema es que cada queja se considere con toda la imparcialidad posible, sin tratarla de manera política, porque así se fortalece la percepción general de una noción básica de justicia.

Atender todas las quejas

Las quejas se deben investigar y resolver con base en los datos disponibles y no en las emociones o las tendencias del momento. Asimismo, las causas que provocaron la queja deben investigarse a fondo porque pueden indicar la existencia de un conflicto de personalidades o una comprensión inadecuada de los términos del contrato de trabajo. Es importante, finalmente, alentar a todos los trabajadores a utilizar los canales formales para la solución de diferencias; porque de esa manera tanto el sindicato como la empresa pueden identificar aspectos que son de importancia esencial para la preservación de un clima de cooperación en la organización.

Dado el creciente grado de competencia que enfrentan las organizaciones latinoamericanas de todo género, así como el creciente grado de complejidad de la legislación laboral de los diversos países, el éxito competitivo —e incluso la supervivencia misma de muchas organizaciones— dependerá cada vez más de la celeridad del proceso de resolución adecuada de los conflictos laborales que puedan surgir. Las acciones que los empleados realicen dependerán en gran medida del tratamiento que hayan recibido de la empresa. Cuando la percepción generalizada es que la empresa se comporta de manera que resulta inaceptable, el conflicto puede hacerse doblemente álgido y requerir tiempo adicional para solucionarse. Este contexto implica un riesgo y un costo que muy pocas empresas pueden afrontar.



México

En el contrato colectivo de trabajo que se celebró el año pasado entre los sindicalizados y la empresa *Lámparas de Halógeno*, instalada en Monterrey, Nuevo León, México, se incluyó una cláusula estipulando que el nivel de ruido en la planta se mantendría a "niveles razonables". Desafortunadamente, el contrato no especifica un determinado nivel de intensidad sónica. Los sindicalizados han expresado quejas constantes por el nivel de ruido que deben soportar, pero la empresa no cede terreno y argumenta que el ruido "es razonable". Durante la jornada del jueves fue necesario cambiar de lugar un equipo pesado y durante el traslado una caja de herramientas se cayó, provocando considerable estrépito. Varios trabajadores se quejaron de in-

mediato y amenazaron con cesar la labor de inmediato. Con trabajo, los supervisores los convencieron de que se tomarían medidas de inmediato. En la junta que se celebró esa tarde, el ingeniero Escalante, gerente operativo de la planta, expresó su preocupación por el descontento. El licenciado Díaz Arciniegas, gerente de relaciones industriales, respondió que los niveles de ruido eran inferiores a los de otras empresas, que la compañía estaba perfectamente protegida a nivel legal y que no le molestaría que se produjera el conflicto porque estaba seguro de ganarlo y eso le permitiría salir de varios "indeseables". El gerente general, Antonio Barrón, lo interrumpió con impaciencia: "Ganaríamos la batalla y perderíamos la guerra. No ve usted que se acerca ya la temporada de ventas navideñas y que a duras penas podremos surtir los pedidos a tiempo?"

Sin dar tiempo a Díaz Arciniegas para responder, instruyó al ingeniero Escalante: "Instale de inmediato dispositivos para medir en decibeles el nivel tolerado en una calle con tránsito normal. Presente al sindicato una nota de buena voluntad, y asegúrele a los trabajadores que lo ocurrido esta tarde fue un accidente y no un acto deliberado de provocación."

### Arbitraje

Aunque la mayor parte de las negociaciones con el sindicato no se traduce en huelgas o en detención de la labor, las diferencias pueden generar tensión y deterioro del clima laboral general si no se conducen de manera adecuada. Cuando durante la labor diaria se producen circunstancias que llevan a roces entre ambas partes, la responsabilidad del departamento de personal es cerciorarse de que se ponen en práctica medidas inmediatas de verificación y control de la situación, constatando, en todos los casos, si las quejas de los trabajadores se fundamentan en un factor real.

El *arbitraje* consiste en someter las diferencias que hayan surgido entre la empresa y el sindicato a la inspección de una tercera parte, que permanece neutral. Ambas partes exponen sus razones y justificaciones ante esta tercera parte, que dentro de un plazo razonable debe emitir una decisión.

En el *arbitraje de asesoría* ambas partes convienen en recurrir a una tercera, pero no se comprometen a aceptar incondicionalmente sus recomendaciones. En el curso de un *arbitraje de apelación final* ambas partes especifican su posición, aceptan plegarse a la decisión de una tercera y el árbitro debe elegir entre una de las dos. El *arbitraje de compromiso*, finalmente, da al árbitro la posibilidad de formular una decisión intermedia entre las que han ofrecido los trabajadores y la empresa.

En el caso de una disputa sobre un incremento salarial, por ejemplo, la empresa puede haber ofrecido un incremento de 2.4%, en tanto que el sindicato insiste en uno de 4.5%. Si se adopta un arbitraje de asesoría, el experto elegido para el caso puede expresar su recomendación, pero ninguna de las dos partes se compromete de antemano a adoptarla. Si se conviene en un formato de apelación final, el árbitro deberá optar entre conceder 2.4% o 4.5%, y ambas partes deben aceptar su fallo. Finalmente, si se pacta un arbitraje de compromiso, se da al árbitro la opción de sugerir una solución intermedia, y recomendar por ejemplo que el nivel de incremento salarial sea de 3.5%.

La opción del arbitraje privado presenta la ventaja de que no implica llevar el caso ante las autoridades competentes. Cuando la disputa se lleva ante las autorida-

Una decisión neutral

Una tercera parte

Arbitraje

► C

Figura 17-6

**Puntos básicos para la preparación para un arbitraje**

1. Estudie la queja o diferencia original y su evolución a través de los mecanismos establecidos para tratarla.
2. Determine la función que va a cumplir el árbitro. Por ejemplo, aunque la queja sea complicada y cubra muchos aspectos, por lo pronto tal vez sólo sea posible resolver uno o dos temas específicos.
3. Verifique la totalidad del contrato colectivo de trabajo porque con frecuencia las quejas y diferencias presentan ramificaciones insospechadas.
4. Integre todos los documentos necesarios en un solo expediente, que debe tener consigo durante la reunión de arbitraje. Si es posible o aconsejable, comparta los documentos con el árbitro y la otra parte, lo cual tiende a crear un ambiente de confianza. Si la otra parte tiene determinados documentos que usted no posee, solicítelos de antemano.
5. Planee y prepárese para la posibilidad de que sea necesario visitar la planta o el lugar donde se generó la queja.
6. Entrevístese con todas las personas que presenciaron el incidente o que saben algo acerca de él. Prepare un resumen escrito de las declaraciones de cada uno.
7. Estudie el caso desde el punto de vista de la otra parte. Esté preparado para responder a los argumentos que es probable que esgrima su oponente.
8. Discuta su estrategia con una o dos personas de confianza y aliéntelos a identificar puntos débiles en su argumentación.
9. Revise todos los casos similares de que usted tenga noticia para estar preparado.

Fuente: *Labor Arbitration Procedures and Techniques*, Nueva York, American Arbitration Association, 1972, pp. 15 y 16. Publicado con autorización.

## Arbitraje privado

des laborales, es probable que su decisión sea la misma que se habría adoptado en el caso de un arbitraje privado, pero por lo común el proceso tiende a ser mucho más costoso y prolongado, y genera diferencias que en muchos casos se extienden a los sentimientos personales de ambas partes y son difíciles o imposibles de superar.

Pese a sus ventajas, el arbitraje privado adolece de la debilidad fundamental de que no constituye una decisión legal inapelable, y si una de las partes considera que sencillamente no puede aceptar lo que ha propuesto el árbitro, es posible que recurra a los tribunales oficiales, en cuyo caso los recursos y el tiempo que se utilizaron para el proceso del arbitraje privado no producen ningún resultado. Una evaluación objetiva de la química básica que caracteriza la relación entre los trabajadores y la empresa, al principio del proceso, puede ser la mejor manera de optar entre el arbitraje privado o la opción de los tribunales externos.

### ► Cooperación entre sindicatos y organizaciones

Las técnicas para la resolución de disputas logran evitar en la mayoría de los casos que se entre en una situación de huelga o de conflicto laboral abierto, pero son medidas reactivas que no corresponden por entero a las características de una filosofía laboral proactiva. Incluso cuando se "gana" en un conflicto, por lo general es

a base de consumir considerables recursos en él y de generar resentimiento y mala voluntad. Para evitar estas situaciones las empresas modernas están adoptando diversos canales que conducen a mayor cooperación entre ambos sectores, aun si se logra a costa de garantizar mayor estabilidad en el empleo o niveles de ingreso que pueden ser superiores a los del mercado abierto. Cuando se establece un ambiente de cooperación, ambas partes pueden sustituir el uso de medidas reactivas por medidas proactivas, que generan beneficios para todos los integrantes de la organización.

Un mejor clima de trabajo se traduce en mayores niveles de satisfacción laboral y, en el caso de muchos sindicalizados, permite negociar mejores ingresos para cada uno de los afiliados.

### Actitudes sectoriales

El precedente de haber sufrido determinados conflictos en el pasado reciente puede expresar o dejar latentes determinadas actitudes o resentimientos, que tienden a perpetuarse. En el pasado reciente de prácticamente todos los países latinoamericanos, diversos sectores de la economía sostuvieron conflictos de gravedad, lo cual condujo a la adopción de posiciones más o menos irreductibles entre ambos sectores o partes. Como brillantemente ha expresado un autor, la ruptura de los antiguos paradigmas y la identificación de los nuevos es lo que permite que las organizaciones adquieran una dinámica diferente y que no repitan una vez más los mismos pasos que desembocaron en una diferencia en el pasado.

La empresa transportadora *Galgos del Istmo* opera camiones y vehículos pesados en toda América Central. Durante cinco años, el momento de empezar a negociar el contrato colectivo de trabajo sencillamente ha equivalido a una repetición de las fricciones y diferencias tradicionales. Como todos los integrantes saben, cada año el sindicato volverá a insistir en los mismos puntos, la empresa hará lo respectivo y al cabo de muchas diferencias, por lo general, se encuentra un terreno medio que más o menos logra dar largas a las diferencias y operar la empresa durante un año más. Entre otras cosas, el sindicato solicitará menos horas de trabajo, mayor pago por hora y por kilómetro recorrido, y mejores seguros contra accidentes. La gerencia de *Galgos del Istmo* decide romper el paradigma ofreciendo a los choferes la posibilidad de convertirse en socios de la empresa a través de la compra parcial o total de los vehículos que cada uno de ellos opera. Después de un periodo inicial de desconfianza y reticencia, los choferes empiezan a competir entre sí por cubrir las rutas más largas y para entregar las mercancías de modo adecuado. No ha desaparecido la antigua presión para negociar mejores seguros para todos los integrantes de la operación, pero la dinámica operativa se ha modificado radicalmente.

### Fomento de la cooperación

Los departamentos de recursos humanos inspirados en una filosofía proactiva no pueden esperar a que se presenten las situaciones de conflicto abierto o de declara-

Medidas proactivas

América Central



Atracti

Ecuado

Consulta

ción de huelga para empezar a tomar medidas que conduzcan al fomento de un clima de cooperación con el sindicato. La cooperación no se da de modo automático; debe ser el fruto de un esfuerzo que los especialistas de recursos humanos inician y mantienen.

**Obstáculos a la cooperación.** Con frecuencia los especialistas de recursos humanos pueden buscar la creación de un ambiente de fomento a la cooperación como forma de impulsar la efectividad de la organización, pero en casi todos los casos resulta esencial tener en cuenta que ese objetivo es mucho menos importante para los dirigentes sindicales. De manera inevitable, los líderes de los movimientos obreros se concentran en lograr mejores condiciones para sus organizaciones, lo que conducirá a que sean reelectos. Por esa razón, si la cooperación no les ofrece un atractivo claro, los dirigentes sindicales tendrán mínimas razones para fomentarla. En algunas ocasiones, si promueven activamente esa cooperación pueden verse acusados de olvidar los intereses obreros.

Atractivos claros

Ecuador



Como parte de su convenio colectivo de trabajo, los trabajadores del sindicato de la empresa ecuatoriana *Calzado Deportivo* habían negociado una cláusula en la que se estipulaba que no sería necesario emplear un adhesivo o pegamento químico de gran efectividad pero de olor desagradable, que provoca escoriaciones en la piel y probablemente daña el sistema nervioso. La sustancia estipulada en el contrato colectivo, de buen olor e inofensiva, da resultados inferiores en cuanto a rendimiento industrial.

Preocupada por la calidad de su producto, la empresa consideró conveniente proceder a un plan de experimentación en el curso del cual se compararán los efectos de ambas sustancias. El estudio, que llevarán a cabo los supervisores, requiere que la compañía negocie con el sindicato, el cual de manera renuente pero sin estudiar muy a fondo el asunto accedió a su realización, especificando que ningún obrero tendría que manipular la sustancia. Ninguna de las dos partes anunció el convenio a los trabajadores.

Cuando los operarios vieron las cajas del antiguo y detestado pegamento llegar al muelle de desembarque, de inmediato asumieron que la empresa estaba volviendo a su antigua política y que sus dirigentes sindicales habían pactado a sus espaldas. Irritados, llamaron de inmediato al dirigente sindical, quien se encontró sometido a intensas presiones de ambas partes y vio debilitarse considerablemente su influencia sobre sus afiliados.

**Métodos cooperativos.** Cuando los especialistas de recursos humanos reconocen y tienen en cuenta las prioridades y coyunturas específicas de los dirigentes sindicales, pueden proceder a utilizar varios métodos para la creación de un clima de buena voluntad y cooperación.

Uno de los métodos más empleados consiste en la *consulta previa* con los dirigentes sindicales. No es necesario que el sindicato apruebe todas y cada una de las decisiones que adopta la gerencia, pero las que afectan de manera directa a los trabajadores pueden conducir a fricciones, aun si en el fondo son positivas para ellos, en los casos en que no se explican a los interesados, quienes las pueden recibir con desconfianza.

Consulta previa

Argentina



La gerencia de *Jamones de la Sierra*, planta procesadora de carnes frías instalada en Córdoba, Argentina, está considerando la posibilidad de poner en práctica un sistema de incentivos para que los trabajadores eleven su nivel de cuidados higiénicos en el curso del procesamiento de los productos. Antes de proceder a poner en práctica el sistema, el señor Román Laínes, director general de la planta, invita al comité de delegados sindicales a estudiar el punto de su oficina. Después de una cautelosa recepción y tras asegurarse de que el sistema no persigue el objetivo de presionar a los obreros para que incrementen su producción, acceden a la primera fase del sistema y convienen en mantener el proceso en marcha por un mínimo de tres meses, al cabo de los cuales se evaluarán los resultados.

Solidaridad y respeto

Los gerentes y supervisores logran cimentar su relación con el personal cuando demuestran un nivel sincero y honesto de solidaridad humana con los integrantes de la sección sindical de la organización.



Negros nubarrones anunciaban un periodo de confrontaciones en *Cojinetes de Acero*, gigantesca planta industrial instalada en Naucalpan, en las afueras de la Ciudad de México. Las peticiones de aumentos salariales excedían con mucho las ofertas de la empresa, existía un serio conflicto respecto a los horarios que debían regir y las conversaciones entre ambas partes habían llegado a un punto de estancamiento.

Figura 17-7

#### Métodos para fomentar la cooperación entre la empresa y el sindicato

Junto con la gerencia general, los especialistas de la administración de recursos humanos pueden fomentar la cooperación y la confianza entre la organización y el sindicato mediante varios pasos sencillos y claros:

- *La consulta previa* con los dirigentes sindicales ayuda a restar potencial de fricción o explosividad a cualquier aspecto, incluyendo las iniciativas de cambio.
- *El interés honesto* por los problemas que enfrentan los trabajadores y por su bienestar, incluso en los casos en que la empresa no está obligada a ninguna acción en los términos del contrato colectivo de trabajo.
- *Los programas de comunicación y capacitación* que tienen el objetivo de ilustrar los puntos esenciales del convenio obrero-patronal son doblemente efectivos si se logra prepararlos con la participación del sector sindical.
- *Los comités de estudio* formados por delegados de ambos sectores suelen conducir a perspectivas y decisiones de especial solidez, si sus recomendaciones se reciben y se procesan de manera adecuada.
- *La participación de árbitros* que aporten guías, programas y sugerencias puede ser esencial en el proceso. La selección de un árbitro adecuado (por lo general un líder de la comunidad, cuya opinión sea respetada y tenida en cuenta) es de obvia importancia para lograr resultados sólidos.

Sucedió en esos días que varios pandilleros de la localidad asaltaron a un obrero que salía de la fábrica a las 10 de la noche y lo lesionaron gravemente. Al día siguiente, el mismo grupo se apostó a dos cuerdas de la fábrica, obligando a los trabajadores a retirarse en grupos grandes para evitar que fueran atacados.

El gerente de personal giró instrucciones inmediatas de proporcionar transporte gratuito que condujera a la estación más cercana del metro o tren subterráneo a quienes salían de trabajar a las 10 de la noche, hasta que las autoridades pudieran solucionar la situación. Asimismo, se puso en contacto con las autoridades competentes e informó de sus esfuerzos a los sindicalizados. La medida no disipó por entero el clima de tensión de la empresa, ni solucionó los problemas existentes, pero sí creó un precedente de respeto y atención profesional.

Los programas de información y 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 informar al personal administrativo los resultados del proceso y los puntos o características que deben tener en cuenta. El sindicato, por su parte, hace lo mismo con sus afiliados.

Si en vez de generar informes independientes se logra que ambas partes preparen un informe conjunto, el efecto puede ser doblemente constructivo. Por un lado, se elimina la posibilidad de que uno u otro documento refleje inexactitudes porque la otra parte de inmediato las detecta y corrige. Por el otro, se genera la certidumbre de que ambas partes son integrantes de una entidad común, con intereses y objetivos que no necesariamente están dissociados y que no forzosamente se excluyen uno a otro.

En las ocasiones en que surge un asunto complejo o espinoso, los comités de estudio aportan una excelente base para estudiar todas las facetas relevantes y determinar el curso de acción más adecuado. Si estos comités integran a delegados de los trabajadores junto con delegados de la empresa, es frecuente que de un inicio más o menos antagónico se pase de modo gradual a un sentimiento de identificación y de solución de una tarea común. Las recomendaciones y sugerencias del comité, obviamente, deben tomarse en cuenta y siempre que sea posible adoptarse. Más adelante, si la solución adoptada por el comité no es la ideal, ambos sectores habrán estado comprometidos en la solución y es menos posible que surjan discrepancias. Si la decisión se adoptó de manera unilateral por parte de la empresa, será inevitable que se le adjudique toda la responsabilidad por cualquier dificultad que pudiera surgir.

Una posibilidad más de fomentar la cooperación entre ambas partes, finalmente, es recurrir a árbitros, que con ese nombre —o cualquier otro título que se estime conveniente— proceden a zanjar las diferencias que surgen en aras del interés común. Este recurso a una tercera parte o persona siempre se hace cuando se cumple la premisa de que en la comunidad existe una persona o una entidad de irreprochable carácter moral para que sus decisiones resulten aceptables para ambas partes. Con frecuencia las decisiones que toman las personas puestas en estas situaciones son más sensatas y expeditas, y menos costosas, que las decisiones que emanan del proceso de recurrir a los canales legales.

## ► Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de los recursos humanos

En todo el mundo, el nivel de cooperación entre el sector sindicalizado y la empresa ha crecido de manera notable porque las presiones por lograr mayores niveles de productividad se han incrementado en la economía global. Los enfoques participativos son cada vez más aceptados en las organizaciones contemporáneas, que reconocen que la antigua dialéctica de la confrontación obrero-patronal puede equivaler a un fracaso colectivo.

Dado el avance de la integración de las economías del planeta y el éxito que se registra de la cooperación entre los sectores que integran las corporaciones modernas, es poco probable que se vuelva al clima de la confrontación inflexible que caracterizó algunas etapas económicas del pasado.

Los movimientos sindicales enfrentan un desafío fundamental. En el curso de los últimos decenios experimentaron una significativa erosión del número de sus afiliados, de su poder de negociación y de su prestigio. Pese a ello, en todos los países latinoamericanos retienen significativas cuotas de poder y su existencia misma equivale a un desafío fundamental para los profesionales de la administración de los recursos humanos. En las organizaciones que cuentan con un sindicato, el cumplimiento de las estipulaciones del contrato colectivo de trabajo puede limitar la flexibilidad de las decisiones que emite la gerencia. Incluso en las organizaciones en las que no existe una asociación de los trabajadores, resulta esencial que los especialistas de recursos humanos adopten una filosofía proactiva que garantice un nivel óptimo de productividad de los integrantes de la empresa.

Es imposible predecir con exactitud si en el curso de los próximos dos decenios los sindicatos continuarán su actual proceso de gradual debilitamiento o si por el contrario sus dirigentes lograrán inyectar vida y energía nueva a los movimientos obreros. En cualquiera de los dos casos, las políticas y prácticas efectivas de administración de los recursos humanos de la organización constituyen un imperativo moral y económico para lograr la consecución de sus metas. Al reducir el grado de fricción que el sector empresarial experimenta en su relación con el sector asalariado, al administrar adecuadamente los contratos colectivos de trabajo y al identificar soluciones creativas para los problemas del pasado, el departamento de personal salvaguarda y promueve el recurso más importante de la organización.

La estrategia del departamento de personal se basa en acciones concretas:

- Adecuados procesos de diseño de puestos que permitan un alto nivel de satisfacción personal para cada uno de quienes los llevan a cabo;
- Diseño de programas que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales;
- Selección de trabajadores calificados e idóneos para la labor;
- Establecimiento de parámetros objetivos, confiables y justos para medir el rendimiento individual;
- Capacitación a todos los niveles para permitir a cada individuo el logro de todo su potencial;
- Evaluación adecuada de desempeño y aliento al rendimiento adecuado.

Retos para los administradores

Reducir el grado de fricción

## ► Resumen

El desenvolvimiento industrial del siglo XIX condujo a situaciones en las que con frecuencia se desconocían los derechos de los trabajadores. Gracias a empeños y esfuerzos que en muchos casos fueron heroicos, los movimientos obreros lograron proscribir los abusos de muchas empresas de la época. Entre sus principales logros se cuenta la proscripción del trabajo infantil, la integración de la mujer a los mismos niveles que el hombre, el derecho a vacaciones, jubilación y una jornada razonable de trabajo, la protección contra los accidentes y las enfermedades laborales y muchos más.

Los sindicatos son organizaciones abiertas, afectadas por el entorno en que operan. Las necesidades y deseos de sus afiliados son especialmente importantes para el sindicato. El incremento en la competencia internacional ha llevado a muchas empresas a hacer hincapié en la disminución de costos y el logro de mejores niveles de productividad. La dinámica que se establece entre el sindicato y la empresa conlleva determinadas restricciones para los gerentes operativos y para los profesionales de la administración de los recursos humanos, pero estos últimos aún son responsables de promover el éxito de las relaciones de la empresa con el personal. Las autoridades del sector oficial desempeñan una función básica porque establecen sistemas legales y mecanismos que lleven a la práctica lo dispuesto en la legislación de cada país.

El éxito de la organización en sus negociaciones con el sindicato depende en gran medida de las acciones que lleve a cabo antes del proceso. Los especialistas en relaciones con el personal deben investigar con profundidad los cambios que ocurren en el entorno colectivo y, con base en esa información, formular un plan adecuado de negociaciones. Después de obtener la aprobación de la empresa, el departamento de personal procede a entablar negociaciones con el sindicato. El contrato colectivo de trabajo que se obtiene como fruto de estas negociaciones debe ser aprobado tanto por la cúpula administrativa como por el sindicato. Cuando este contrato colectivo es ratificado por ambas partes, es necesario proceder a su administración.

Las cláusulas del contrato colectivo de trabajo imponen límites precisos a las acciones que pueden realizar la empresa en general y el departamento de personal en especial. Asimismo, reviste gran importancia el manejo de las diferencias y quejas que surjan respecto a la interpretación del contrato colectivo.

La empresa intenta, en todo los casos, reservarse un área vital de maniobras para continuar ejerciendo su labor directiva. Por esa razón, sólo la cooperación eficaz entre el sindicato y la administración puede conservar el dinamismo y el buen ambiente laboral de la organización. Para mejorar las relaciones con los sindicalizados el departamento de personal debe asumir la responsabilidad de ejecutar acciones adecuadas y oportunas que se funden en un sólido principio de justicia e interés por el bienestar de los trabajadores.

La práctica de efectuar consultas previas con el sindicato, desplegar interés activo y genuino por los afiliados, proponer y poner en práctica programas de capacitación e integrar comités conjuntos permite al especialista de recursos humanos iniciar una relación fructífera con el sindicato, aspecto que es la **más alta** prioridad e interés para la organización.

## ► Revisión de términos

Administración del contrato colectivo de trabajo	Procedimientos de atención a quejas de violación del contrato
Arbitraje-árbitros	Promociones por antigüedad
Contrato colectivo de trabajo	Sindicalizados
Dirigentes sindicales	Sindicatos

## ► Preguntas para verificación y análisis

1. ¿Qué información es esencial, en su opinión, para proceder a negociaciones con un sindicato?
2. Al entablar negociaciones sobre un contrato colectivo de trabajo la otra parte comete el error técnico de ofrecer de inmediato el total de lo que está dispuesta a conceder. ¿Cómo explotaría usted esa ventaja? ¿Resultaría ético o deseable obtener un máximo de condiciones favorables?
3. Al entablar conversaciones con el sindicato de su empresa, su superior inmediato le sugiere que integre en el equipo de negociadores a la señorita Amalia León, contadora de profesión, quien no tiene ninguna experiencia en el campo, "para que vaya aprendiendo". ¿Cuál sería su reacción y su sugerencia?
4. Durante el mes pasado se presentaron numerosas quejas y diferencias acerca de varias cláusulas del contrato colectivo de trabajo que los obreros y la empresa interpretan de manera diferente. Usted dirige el departamento de recursos humanos de la organización. ¿Qué medidas tomaría al respecto?
5. En su opinión, ¿qué diferencias existen entre un interés honesto por el bienestar de los trabajadores y el viejo paternalismo de las empresas del siglo pasado? (Señale no menos de tres diferencias específicas e ilústrelas mediante ejemplos.)
6. Algunos observadores estiman que después de un proceso general de debilitamiento de la economía global, los sindicatos volverán a ejercer considerable influencia durante el siglo XXI. ¿Qué opina usted? ¿Cuál es el futuro de los movimientos sindicales en su país? ¿Estima usted que crecerán en influencia y poder o que seguirá su proceso gradual de debilitamiento?

## ► Caso de estudio 17-1

### Preparación para el conflicto en *Yogur = Juventud Eterna*

La última ronda de conversaciones preparatorias sobre el convenio colectivo de trabajo de la empresa *Yogur = Juventud Eterna*, en la cual labora un total de 216 personas sindicalizadas, puso de relieve serias deficiencias entre las peticiones del

sindicato y las ofertas de la empresa. En cuanto a niveles salariales, por ejemplo, la empresa declaró que no puede exceder un nivel de 3.2% de incremento, pero el sindicato decidió que no puede aceptar menos de 4.1%.

Los salarios no son el único tema a debate. Con el fin de garantizar un máximo de calidad al consumidor, la empresa desea que se observen lineamientos muy estrictos en cuanto a prácticas higiénicas, como el uso permanente de tapabocas y gorros especiales, que no son cómodos de llevar durante toda la jornada pero que la empresa insiste en que son de uso permanente. El sindicato arguye que no es necesario que sigan las estrictas normas de higiene los operarios que no trabajan directamente sobre el producto, pero la empresa no desea ceder en este punto.

Un último aspecto es la insistencia del sindicato en que los afiliados tengan derecho a consumir no una, sino dos comidas completas durante su jornada diaria. Esas comidas deben ser, de acuerdo con la petición del sindicato, de alta calidad y sin límites al consumo individual.

El gerente general solicita que le presente sus comentarios y recomendaciones sobre las negociaciones, y específicamente sobre los siguientes puntos:

1. Un plan general de negociación, especificando su estrategia y las medidas concretas que usted desea adoptar. Incluya un memorándum referente a la manera en que se preparará para la negociación.
2. Un programa general de aliento a la cooperación que incluya a los integrantes del sindicato y a todo el personal de confianza. Señale los lineamientos generales del programa.
3. Presente un paquete global para la negociación, incluyendo un estimado de los costos probables si la empresa se ve obligada a acceder a la petición de que los sindicalizados disfruten de dos comidas por turno.
  - a) Incluya un memorándum claro y directo con información actualizada de los precios actuales de su ciudad referente al costo que tendría incluir este alimento en el presupuesto de la organización.
  - b) Prepare a continuación un comunicado claro y absolutamente honesto haciendo una oferta inicial al representante del sindicato de la empresa.

## ► Caso de estudio 17-2

### Emplazamiento a huelga en *Colchones del Pacífico*

Las empresas que manufacturan colchones experimentaron una rápida evolución tecnológica porque el descubrimiento de nuevas técnicas y materiales revolucionaron la industria. *Colchones del Pacífico*, corporación que cuenta con 365 obreros sindicalizados, ha estado a la cabeza del cambio durante los últimos seis años, pero ha experimentado considerable grado de fricciones internas para mantenerse adaptado a las modificaciones.

Hace dos años se introdujo en la industria un nuevo sistema de micromuelles que hace que los productos de la empresa sean especialmente cómodos y durables. La empresa importó varios costosos equipos para la implantación de los micromuelles, pero se hizo claro que esta nueva tecnología requiere menor número de

personas para operarlos. La conclusión es que reducen el número de operarios en aproximadamente 25%.

El equipo quedó instalado y listo para ser operado hace dos semanas, pero sorpresivamente el sindicato presentó un pliego petitorio que esencialmente solicita que se garantice que todo el personal actual conservará su puesto. Solicitó también que no se modifiquen los actuales puestos de trabajo, lo que resulta técnicamente incompatible si se han de operar los nuevos equipos. El sindicato pidió también que no menos de 50% del personal que le dará mantenimiento a los aparatos esté compuesto de sindicalizados, pese a que en las actuales circunstancias ningún afiliado está capacitado para esa función.

El sindicato expresó de manera terminante la posibilidad de emplazar a huelga a la empresa si no se soluciona el dilema que la nueva tecnología plantea.

1. El gerente consulta con usted la conveniencia de recurrir a la prensa local y explicar públicamente la posición de la empresa. ¿Qué comentarios haría al respecto?
2. Un sector de los ejecutivos recomienda que se desechen los nuevos equipos para paliar la posibilidad de enfrentar una huelga. El departamento de ventas, por su parte, reacciona diciendo que esa posibilidad es inaceptable. ¿Qué posición adoptaría usted sobre este punto?
3. Una sugerencia de la junta directiva es recurrir a los sentimientos patrióticos de los trabajadores, haciéndoles conscientes de que la empresa enfrenta fuertes competidores a nivel nacional e internacional, y que sus demandas pueden significar una pérdida de mercados. Un sector distinto aduce que es preferible proceder a un programa masivo de capacitación que familiarice a los trabajadores con los nuevos equipos. ¿Cuál de esas dos estrategias prefiere usted? ¿Recomendaría adoptar una de ellas o considera que existe una tercera preferible?
4. Usted ha optado por representar los intereses del sindicato. En el curso de una reunión con los afiliados, uno de los trabajadores le pregunta si es cierto que la empresa podría verse obligada a cerrar si el conflicto estalla y se prolonga demasiado. ¿Qué respuesta daría? ¿Hasta qué punto recomendaría que su sindicato insista en su posición inicial?

## ► Referencias

- Allan D. Gilmour, "Union-Management Cooperation", en *Labor Law Journal*, agosto de 1992, pp. 513-517.
- Barbara Presley Noble, "Worker-Involvement Program Violates Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, 8 de junio de 1993, p. A-11.
- Basic Patterns in Union Contracts*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1975, p. 37.
- David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 66.
- Debra J. Mesch y Dan R. Dalton, "Unexpected Consequences of Improving Workplace Justice: A Six-Year Time Series Assessment", en *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, 1992, pp. 1009-1114. Véase también William B. Werther, Jr., "Reducing Grievances through Effective Contract Administration", en *Labor Law Journal*, abril de 1974, pp. 211-216.

- Donna St. John, "A Unique Labor-Management Partnership Has Made Dade County Public Schools a Model in Education Reform", en *Labor-Management Cooperation Brief*, junio de 1989, pp. 1-7.
- Edgar Weinberg, "Labor-Management Cooperation: A Report on Recent Initiatives", *Monthly Labor Review*, abril de 1976, p. 3. Véase también David C. Mowery y Bruce E. Henderson, *The Challenge of New Technology to Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1989.
- Elizabeth Dole, "Facing Tomorrow Together", en *Labor Relations Today*, mayo-junio de 1990, p. 1.
- "Emerson Electric: High Profits from Low Tech", en *Business Week*, 4 de abril de 1983, p. 60.
- Frank Tannenbaum, *The Labor Movement: Its Conservative Functions and Consequences*, Knopf, Nueva York, 1921.
- Gene Koretz, "Why Unions Thrive Abroad", en *Business Week*, 10 de septiembre de 1990, p. 26. Véase también "Germany Labours On", en *The Economist*, 23 de enero de 1993, pp. 63-64.
- George W. Bohlander y William B. Werther, Jr., "The Labor-Management Reporting and Disclosure Act Revisited", en *Labor Law Journal*, septiembre de 1979, pp. 528-589.
- George W. Bohlander, "Fair Representation: Not Just a Union Problem", en *Personnel Administrator*, marzo de 1980, pp. 36-40, 82.
- George W. Bohlander, "How the Rank and File Views Local Union Administration: A Survey", en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1982, p. 232.
- Harry Graham y Brian Heshizer, "The Effect of Contract Language on Low Level Settlement of Grievances", en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 427-432.
- "In Wildcat Strikes, Court Rules: Union Leaders Safe from Discipline", en *Resource*, mayo de 1983, pp. 1, 10. Véase también David P. Swinehart y Mitchell A. Sherr, "A Systems Model of Labor-Management Cooperation", en *Personnel Administrator*, 1º de abril de 1986, p. 87.
- Irving Bernstein, *A History of the American Worker, 1933-1941: Turbulent Years*, Houghton Mifflin, Boston, 1971, p. 332.
- Joel Cutcher-Gershenfeld, Robert B. McKersie y Kristen R. Wever, *The Changing Role of Union Leaders*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.
- John R. Commons et al., *History of Labor in the United States*, Mcmillan, Nueva York, 1918. Véase también A.H. Raskin, "From Sitdowns to Solidarity", en *Across the Board*, diciembre de 1981, pp. 22-25.
- John R. Oravec, "NAFTA Sells Out American Families", en *AFL-CIO News*, 20 de septiembre de 1993, pp. 1, 9.
- John R. Stepp, "Making Public Service Work Better", en *Labor Relations Today*, abril-mayo de 1989, p. 1. Véase también Jan Abott, "New Approaches to Collective Bargaining and Workplace Relations: Do They Work?", en *Readings on Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1990.
- John S. Irvin, Jr., "Why Do We Need a Labor Board?", en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 387-395.
- John T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, Henry Holt, Nueva York, 1958, pp. 7-8. Véase también J.W. Miller, Jr., "Power, Politics, and the Prospects for Collective Bargaining: An Employer Viewpoint", en Stanley M. Jacks (editor), *Issues in Labor Policy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1971, pp. 144-157.

- Jonathan Tasini y Jim Hurlock, "Big Labor Tries the Soft Sell", en *Business Week*, 13 de octubre de 1986, p. 126. Véase también Cathy Trost, "Rejuvenating Organized Labor is the Aim of a Three-State Pilot Project", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1986, p. 1; "Unions Must Adapt, Labor Leader Says", en *Resource*, octubre de 1986, p. 7, y Cathy Trost, "What They Preach to Cut Health-Care Costs", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de agosto de 1986, p. 1.
- Kevin G. Salwen, "Labor Letter: Is the Glass 89% Empty or 11% Full? Assessments Vary on the Future of Unions", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 21 de septiembre de 1993, p. A1.
- Kevin G. Salwen, "What, Us Worry? Big Unions' Leaders Overlook Bad News, Opt for Status Quo", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. B6.
- "Labor's Marriage of Convenience", en *Business Week*, 1º de noviembre de 1982, pp. 28-29.
- Labor-Management Cooperation: 1989 State-of-the-Art Symposium*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1989. Véase también Steve Donahue, "New Ways to Divide the Pay Pie", en *Labor Relations Today*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1-2; Allan D. Gilmour, "Union-Management Cooperation", en *Proceedings of the 1992 Spring Meeting*, Industrial Relations Research Association, 6-9 de mayo de 1992, pp. 513-517.
- "Law Prohibits Employer-Created Committees", en *Bulletin* (de Godwins Book & Dickenson), agosto de 1993, pp. 1-3.
- Leonard Sayles y George Strauss, *The Local Union*, Harcourt, Brace & World, Nueva York, 1967.
- Louis Uchitelle, "Stop the Line in Decatur", en *The New York Times*, 13 de junio de 1993, pp. 3-1, 3-6.
- "Management vs Labor", en *ISR Newsletter*, otoño de 1982, p. 3.
- Marc Levinson y Farai Chideya, "One for the Rank and File", en *Newsweek*, 19 de julio de 1993, p. 38.
- National Center on Productivity and Quality of Working Life, *Recent Initiatives in Labor-Management Cooperation*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1976.
- "NLRB Complaint Blames Football Owners", en *AFL-CIO News*, 30 de octubre de 1982, p. 8.
- Peter Nulty, "Look What the Union Want Now", en *Fortune*, 8 de febrero de 1993, pp. 128-133.
- Peter T. Kilborn, "Labor Seeking to Reverse Decline, Turns to Hungry Young Organizers", en *The New York Times*, edición nacional, 3 de junio de 1993, p. A10. Véase también Agis Salpukas, "Labor's Showdown at Federal Express", en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, pp. 3-1, 3-6.
- Phil Farish, "HRM Update: New-Style Pact", en *Personnel Administrator*, octubre de 1988, p. 12.
- Phillip Caldwell, "Policy Letter 13-14, Subject: Employee Involvement", Ford Motor Company (documento interno), 5 de noviembre de 1979, p. 1. Véase también Denise Tanguay y Gregory E. Huszczo, *Forging a Partnership through Employee Involvement: The Case of the GM Hydra-Matic Willow Run Plant and UAW Local 735 Joint Activities*, Department of Labor, Washington, D.C., 1988.
- Phyllis Lehmann McIntosh, "Labor Compact Key to New Employee-Management Partnership at Dayton Power and Light", en *Labor-Management Cooperation Brief*, enero de 1988, pp. 1-7.
- Reed C. Richardson, *American Labor Unions: An Outline of Growth and Structure*, 2a. edición, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, Nueva York, 1970, p. 19.

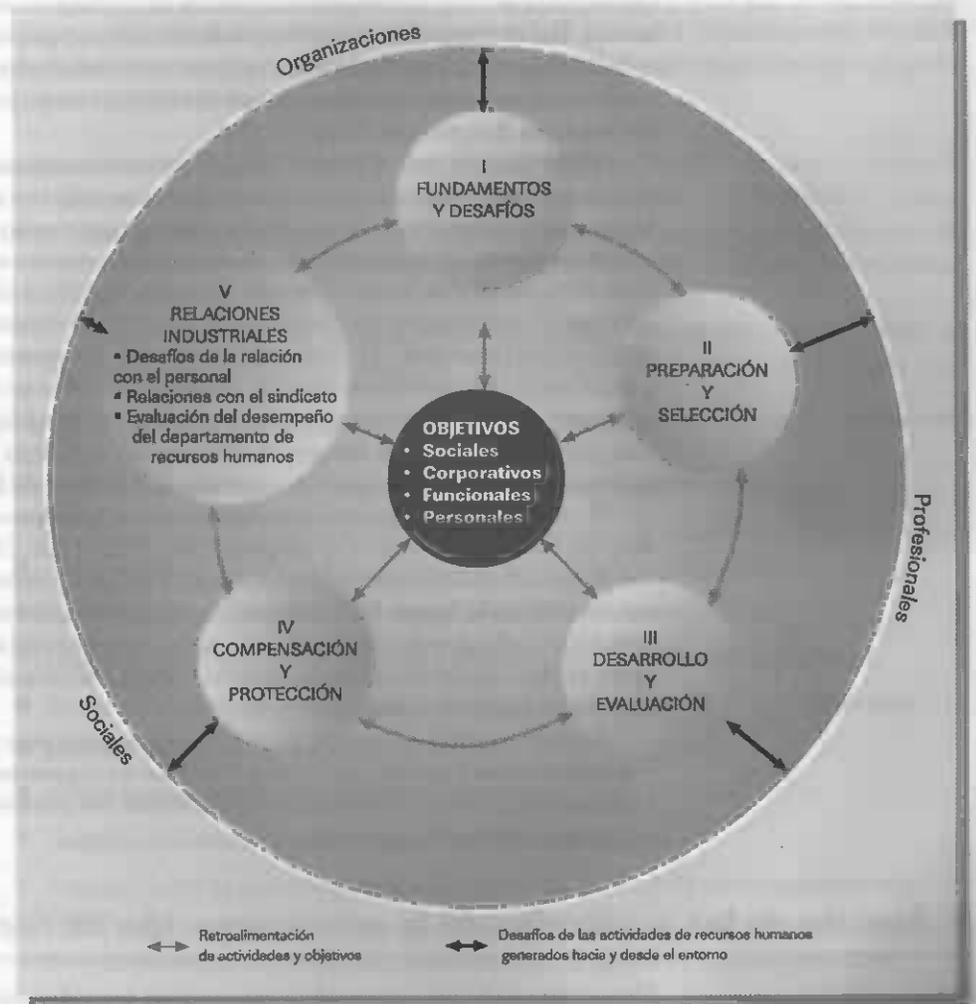
- Richard B. Peterson, Thomas W. Lee y Barbara Finnegan, "Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns", en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 370-381.
- Richard Shore, "Regaining the Productive Edge", en *Labor Relations Today*, septiembre-octubre de 1989, pp. 1-2.
- Ross Stagner y Hjalmar Rosen, *Psychology of Union-Management Relations*, Wadsworth, Belmont, California, 1965, pp. 110-111.
- Samuel Gompers, *Labor and the Common Welfare*, Books for Libraries Press, Freeport, Nueva York, 1919.
- Sarosh Kuruvilla et al., "Union Participation in Japan: Do Western Theories Apply?", *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1990, pp. 374-387.
- Selig Perlman, *A Theory of the Labor Movement*, Macmillan, Nueva York, 1928.
- Stephen Baker, Geri Smith y Elizabeth Weiner, "The Mexican Worker", en *Business Week*, 19 de abril de 1993, pp. 84-92.
- Steven Baker y Thomas Buell, "Buddy-Buddy at the Steel Smelter", en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 26-27.
- Thomas A. Kochan y Joel Cutcher-Gershenfeld, *Institutionalizing and Diffusing Innovations in Industrial Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.
- Thomas F. Gideon y Richard B. Peterson, "A Comparison of Alternate Grievance Procedures", en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1979, pp. 222-233. Véase también "The Antiunion Grievance Play", en *Business Week*, 12 de febrero de 1979, pp. 117-120; George W. Mauer y Jeanne Flores, "From Adversary to Advocate", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, pp. 53-58.
- William B. Werther, Jr. y Harold C. White, "Cost Effective Arbitration", en *MSU Business Topics*, verano de 1978, pp. 59-64. Véase también Mollie H. Bowers, "Grievance-Mediation: Another Route to Resolution", en *Personnel Journal*, febrero de 1980, pp. 132-136, 139.

Más que nunca, en este nuevo siglo se espera que la administración de los recursos humanos haga una contribución estratégica al margen competitivo de una corporación. Al mismo tiempo, la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la aparición de complejas cuestiones de carácter ético y legal, aunadas al fenómeno de la globalización, están alterando profundamente la función de la administración de los recursos humanos. Un elemento central de estas fuerzas de cambio lo constituyen los múltiples objetivos del departamento de recursos humanos, que se establecieron en el capítulo 1 y se ilustran en la figura 18-1.

Además de contribuir al objetivo corporativo de incrementar el margen competitivo, el departamento de recursos humanos debe enfrentar y cumplir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales —formulados con frecuencia en forma de disposiciones legales— deben alcanzarse para garantizar que la organización actúe dentro de un marco ético y legal. Los objetivos persona-

Figura 18-1

Modelo de la administración de recursos humanos



les de cada empleado crecen en complejidad e importancia a medida que la fuerza de trabajo aminora su crecimiento demográfico e incrementa su diversidad, especialmente en circunstancias en que los profesionales de recursos humanos encuentran un nivel más alto de expectativas por parte de los ejecutivos.

Como resultado de estas fuerzas, la importancia de la función de recursos humanos se ha incrementado de manera notable. Todo indica que sus contribuciones a las actividades corporativas continuarán en crecimiento en el futuro.

Contribución estratégica

Para que los departamentos de recursos humanos del siglo XXI puedan contribuir a sus organizaciones y al mismo tiempo logren sus otros objetivos, sus esfuerzos deben respetar la dignidad de las personas mediante la adopción de un enfoque eminentemente ético, como se describió en el capítulo 1. Al mismo tiempo, los especialistas no deben perder de vista la perspectiva global, en la cual se subordinan los sistemas del departamento de personal en el sistema general de la corporación. La prioridad absoluta no es el éxito del departamento de recursos humanos, sino el éxito de la organización global.

El logro de este objetivo final requiere que se dé servicio a los gerentes y empleados de la corporación con un enfoque proactivo. El departamento de personal no aspira a asumir las responsabilidades de cada gerente respecto a su equipo humano. Por el contrario, un enfoque administrativo profesional asume una responsabilidad dual, compartida por el supervisor inmediato del trabajador y el departamento de recursos humanos, el cual desempeña un papel fundamental y proactivo en las áreas descritas en la figura 18-1.

En el mundo real, y pese a todas las buenas intenciones, ocurren errores. Las políticas y las formas de ponerlas en práctica se vuelven anticuadas. Al someterse a sí mismo a un proceso de auditoría como primer paso en el proceso de mejorar continuamente, el departamento de recursos humanos identifica y corrige problemas antes de que se vuelvan serios. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, el proceso de evaluación puede crear un espíritu de buena voluntad y cooperación entre el departamento de recursos humanos y los gerentes operativos. Asimismo, puede revelar áreas en las que las políticas actuales se han hecho obsoletas y requieren cambios. Es obvio que toda auditoría conducida por el departamento mismo presupone que sus integrantes harán un esfuerzo por lograr la objetividad cuando se evalúa su propio desempeño, así como el de los gerentes de línea.

Auto-auditoría

El área de las responsabilidades de los departamentos de personal es muy amplia, como se ha visto a lo largo de esta obra. A través de una auditoría general los departamentos de recursos humanos evalúan los subsistemas del sistema general descrito en la figura 18-1. Una auditoría efectiva, sin embargo, logra mucho más que sólo evaluar estos subsistemas; garantiza que cada uno de ellos se integren entre sí para lograr un enfoque racional, dedicado al suministro de diversos servicios para la organización.

En este capítulo se examinan los diversos enfoques y los instrumentos de trabajo empleados para practicar las auditorías de los recursos humanos. Se concluye con una discusión de los desafíos a futuro que los profesionales del campo enfrentarán en el curso del siglo XXI.

## ► **Ámbito de las auditorías de la administración de recursos humanos**

Auditoría de los recursos humanos

*Una auditoría de los recursos humanos* evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cu-

brir un departamento, una división o toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento retroalimentación sobre la función de recursos humanos. Asimismo, aporta información respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos. En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración de personal y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, como ilustra la figura 18-2. La auditoría hace que tanto los integrantes del departamento de personal como los gerentes y directivos en general se mantengan conscientes de sus contribuciones a la organización, lo cual contribuye positivamente a la imagen profesional del departamento. La auditoría coadyuva a esclarecer la función que realiza el área de personal y contribuye a lograr mayor uniformidad, sobre todo en el caso de las grandes corporaciones actuales, geográfica y administrativamente muy descentralizadas. Quizá aún más importante, identifica los problemas que puedan existir y garantiza que se cumplan las leyes vigentes, así como los planes estratégicos de la organización.

El ámbito de la auditoría de los recursos humanos va más allá de las actividades que efectúa el departamento de personal. El éxito del departamento depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo *otros departamentos* pongan en práctica sus programas.

Productos Comestibles Modernos



La compañía *Productos Comestibles Modernos* se especializa en la venta de alimentos altamente procesados, para "comer frente a la televisión": papas fritas, maní, frituras de maíz, etcétera. Opera en toda el área del norte de América Latina y tiene sucursales en las capitales de cada uno de los países de la zona.

Durante años, la sucursal de Tegucigalpa, Honduras, ha cumplido de manera satisfactoria con todos los trámites formales relacionados con la eva-

Figura 18-2

### Beneficios derivados de una auditoría de la administración de los recursos humanos de la empresa

- *Identifica* las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
- *Mejora* la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- *Estimula* el profesionalismo entre los integrantes del departamento de personal.
- *Esclarece* las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- *Identifica* problemas de importancia crítica.
- *Alienta* la uniformidad de políticas y prácticas.
- *Garantiza* el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- *Reduce* el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- *Crea* un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- *Requiere* una verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

luación del desempeño de sus empleados. Los formularios llegan, correctamente llenados y procesados, antes que los de otras sucursales. En el curso de una auditoría de recursos humanos el supervisor de personal para la zona, licenciado Escallón, advierte que pese a la regularidad de los envíos, Tegucigalpa no ha promovido a nadie en el curso de los últimos dos años. Una oportuna investigación más a fondo permite detectar que el gerente de la sucursal decidió unilateralmente que no concedería promociones a nadie durante cierto tiempo, por lo cual se limita a llenar en forma mecánica los documentos, lo que le permite siempre enviarlos a tiempo. Comprensiblemente, el descontento entre el personal de Tegucigalpa se ha extendido a todos los niveles. La auditoría de personal permite identificar el problema y a tomar medidas correctivas.

Como ilustra el ejemplo anterior, en muy pocas ocasiones los problemas se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos. Por esa razón, el ámbito de las auditorías de recursos humanos debe tener la suficiente amplitud para evaluar el uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre el personal.

En años recientes, sin embargo, el uso de esta "perspectiva de análisis al interior" se hizo insuficiente. Los profesionales de la función de recursos humanos determinaron que el ámbito de la auditoría debe trascender los departamentos y los gerentes operativos. En ocasiones, las auditorías llegan incluso a evaluar las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general.

Los profesionales de la administración de los recursos humanos no determinan las estrategias corporativas, pero sí influyen de manera determinante en su éxito. La estrategia corporativa establece la manera en que la organización va a intentar asegurarse un margen competitivo. Al evaluar los puntos fuertes y los débiles, así como las oportunidades y los retos externos, por ejemplo, la cúpula administrativa define maneras de lograr márgenes competitivos. La compañía puede optar por hacer énfasis en aspectos como mejores canales de mercadotecnia, optar por un servicio de calidad superior, preferir y adoptar las últimas innovaciones técnicas, optar por el suministro de bienes y servicios a precios muy accesibles, y varios más. En todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal.

El proceso de comprender la estrategia y ponerla en práctica tiene un efecto sustancial y directo en aspectos como la planificación, la contratación, la compensación, las relaciones industriales, etcétera. En todos estos casos las políticas de personal podrán considerarse efectivas sólo si se acoplan y contribuyen efectivamente a las estrategias globales de la corporación.

### **Auditoría de la estrategia corporativa**

La relación que guarda la estrategia con el entorno no puede ignorarse. Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigentes clave, verificando los planes a largo plazo e identificando los cambios globales que ocurran tanto dentro como fuera de la organización. En ciertas circunstancias es necesario que auditen su función, la forma en que la gerencia a niveles internos (o incluso

altos) cumple con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía.

Chile y Perú



El mercado chileno y peruano de computadoras personales y todo lo relacionado con ellas es muy competitivo, y asegurarse un nicho competitivo en él requiere un esfuerzo sustancial de parte de una empresa. La corporación *Alfa* inició sus actividades en 1998 con el objetivo de asegurarse el predominio en el segmento estudiantil y de jóvenes que iniciaban su carrera universitaria, pero al cabo de dos años y medio la gerencia general determinó que ese sector está muy cubierto por otras empresas y decidió lanzarse a la conquista del mercado que constituyen las personas de más de 50 años, con alto poder adquisitivo pero conocimientos técnicos más reducidos. El departamento de recursos humanos de *Alfa* debe reflejar en sus prácticas y políticas el cambio en los objetivos corporativos para mantenerse en consonancia con las decisiones de la cúpula administrativa.

### Auditoría de la administración de recursos humanos

En primer y preponderante lugar, las auditorías de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de personal. La figura 18-3 describe las principales áreas cubiertas en esa auditoría. Estas auditorías afectan prácticamente todos los aspectos descritos en el curso de esta obra. Cuando se verifican sólo algunos aspectos parciales de todo el ciclo o sistema de la función de recursos humanos es posible que se ignoren temas que afectan el desempeño del departamento. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

Equipo de auditores

- *Identificar* quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- *Determinar* los objetivos que persigue cada actividad.
- *Revisar* las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- *Verificar* los registros del sistema de información de recursos humanos para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- *Preparar* un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
- *Desarrollar* un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- *Formular* un seguimiento para el plan de acción.

Como es evidente, las auditorías de la función de personal requieren considerable inversión en términos de tiempo. Como resultado de este factor, las organizaciones de dimensiones menores suelen reducir sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas. Las organizaciones de grandes dimensiones poseen equipos de

Figura 18-3

### Principales áreas que cubre una auditoría de la administración de los recursos humanos

#### SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

##### PLANES DE RECURSOS HUMANOS

- Estimados de la oferta y la demanda a nivel interno y externo
- Inventario de recursos humanos
- Planes de sustitución y reemplazo

##### ANÁLISIS DE PUESTOS

- Niveles y estándares de puestos
- Descripciones de puestos
- Especificaciones de puestos

##### ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

- Niveles de sueldos, salarios e incentivos
- Prestaciones
- Servicios al personal

##### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Comunicación de oportunidades
- Promociones justas
- Igualdad de normas

#### OBTENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

##### RECLUTAMIENTO

- Fuentes externas de personal
- Disponibilidad de candidatos
- Solicitudes y bancos de solicitudes

##### CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN

- Programa de orientación
- Objetivos y procedimientos de capacitación
- Tasa de efectividad en el aprendizaje

##### SELECCIÓN

- Tasa de selección
- Procedimientos de selección
- Seguimiento

##### DESARROLLO PROFESIONAL

- Programa de desarrollo
- Planes de promoción
- Éxito en la reubicación de personal

#### CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

##### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Estándares y mediciones del desempeño
- Técnicas de evaluación del desempeño
- Entrevistas de evaluación

##### CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Comunicación ascendente y descendente con el personal
- Procedimientos disciplinarios
- Procedimientos de cambio y desarrollo

##### AUDITORÍAS DE PERSONAL

- Función del departamento de recursos humanos
- Evaluación de los gerentes de línea
- Retroalimentación proveniente del personal

##### ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

- Administración del contrato colectivo
- Valuación económica del contrato colectivo
- Resolución de conflictos

##### CALIDAD DEL ENTORNO

- Potencial de conflicto
- Tasa de rotación
- Atmósfera de la organización

*auditoría* similares a los que se emplean para practicar auditorías financieras. Estos equipos resultan especialmente útiles cuando el departamento opera en una corporación descentralizada. Mediante el uso de estas auditorías, la corporación mantiene un grado aceptable de uniformidad en sus prácticas, incluso en el caso de corporaciones establecidas en diferentes países. El solo hecho de saber que existe un equipo corporativo de auditoría de la función de personal alienta a las distintas filiales o sucursales a adherirse estrictamente a los lineamientos oficiales.

Laboratorios Pembert



La política de vacaciones del personal de la corporación *Laboratorios Pembert* es muy clara: básicamente, todo empleado tiene derecho a disfrutar de 10 días de vacaciones por cada año que haya trabajado. La corporación se estableció en diversos países latinoamericanos, que tienen distintos días festivos. Algunos gerentes regionales consideran que los días festivos son de vacaciones; otros los catalogan por separado, en tanto que una tercera categoría estableció normas *sui generis* para constituir "puentes" de tres y hasta cuatro días laborales de duración. En el curso de la auditoría de personal practicada a la sucursal de El Salvador, en junio pasado, el tema salió a relucir. Aunque se determinó que estaba cumpliendo perfectamente con las políticas corporativas de vacaciones, el gerente de la oficina de El Salvador comentó el punto por *e-mail* con todos los otros gerentes regionales, que rápidamente verificaron que sus operaciones respectivas se ajustaran a las políticas oficiales.

### Auditoría de la labor de la administración

Un objetivo de la mayor importancia en las auditorías de la función de recursos humanos es el de determinar si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales. En casi todos los casos, cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley, las autoridades hacen responsable a la empresa y no al individuo por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

Además de garantizar que se están cumpliendo los requisitos legales, la auditoría de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la organización. Con frecuencia los gerentes de línea adquieren mayor respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones. Si los comentarios de los gerentes se ponen en práctica, la percepción general será que el departamento tiene en cuenta sus necesidades.

Colombia



La tasa de rotación del personal del departamento de embotellado de *Aceites de Palma*, con sede en Barranquilla, Colombia, se incrementó mucho en los últimos meses. Los supervisores de la planta de embotellado sugieren con insistencia que antes de firmar los contratos de trabajo se explique claramente a los candidatos la naturaleza de la labor y que se les exponga a las condiciones reales que enfrentarán, pero el gerente de la división ha dado largas al asunto comentando que "el proceso de contratación ya es suficientemente largo y no es necesario añadirle elementos adicionales". Durante

una auditoría del personal de la planta, los especialistas de recursos humanos de la empresa se enteran de los comentarios de los supervisores y los transmiten discretamente a sus superiores. El resultado final es que la gerencia general aprueba la norma de someter a los candidatos a una inspección real de las condiciones del trabajo diario para reducir la disonancia cognoscitiva de los recién llegados. Por unanimidad, los supervisores decidieron colaborar más activamente con el departamento de personal.

**Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.**

México



Los compradores de vehículos deportivos de la empresa *Distribuidora de Camperos*, en la ciudad de Córdoba, Veracruz, México, pagan una modesta prima adicional para que la empresa les proporcione un vehículo temporal si su automóvil o camioneta tiene que ir al taller durante más de tres días. El servicio puede ser muy costoso para la empresa si no se administra adecuadamente, por lo cual se hace todo lo posible para arreglar el vehículo descompuesto de inmediato, antes de que transcurran los tres días. Esta circunstancia requiere capacitar a los mecánicos para que determinen con rapidez cuáles vehículos pueden o no arreglarse dentro de los plazos convenientes utilizando una técnica que el gerente de mantenimiento llama de "diagnóstico instantáneo".

Hace ocho meses el gerente de capacitación, ingeniero Zapata Roldán, puso en práctica un curso de capacitación sobre diagnósticos instantáneos que se imparte a los 29 mecánicos de la distribuidora.

Al participar en una auditoría de la función de personal, el gerente de ventas, señor Agustín Zamudio, comentó que el curso probablemente cubra las necesidades técnicas, pero que adolece de una falla importante: los mecánicos proporcionan servicios físicos, pero desconocen muchos aspectos de la empresa. "No tienen la menor idea de las promociones y campañas de venta que estamos llevando a cabo. Carecen de datos acerca de cómo se afectará la prima de servicios si utilizan el automóvil adicional que proporcionamos. En otras palabras, el curso necesita aprovechar los servicios de nuestros mecánicos al máximo, transformando a nuestros 29 expertos en mecánica en 29 vendedores expertos."

El gerente de personal advirtió que había una consonancia profunda entre los planteamientos del gerente de ventas y las últimas políticas de la empresa, y procedió a trazarse un plan que le permitiría añadir los elementos faltantes al actual curso de capacitación de la empresa.

### **Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados**

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran. Cuando los objetivos

y las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a subir.

A fin de evaluar cómo 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 sobre su desempeño.

Argentina



La cadena de *Supermercados Pomona* tiene 43 sucursales en toda Argentina. Cada una de ellas cuenta con un pequeño departamento de personal que reporta a la casa matriz, en Buenos Aires, donde se localiza el departamento central de personal. Durante los últimos ocho meses se presentaron continuas quejas respecto a la forma en que se llenan las vacantes y el departamento de personal se encuentra perplejo. Los sistemas de evaluación del desempeño son adecuados y correctos, y las promociones se conceden, de acuerdo con las políticas establecidas, por factores mixtos: tomando en cuenta la antigüedad del empleado, pero también el mérito. Las quejas, sin embargo, continúan en incremento.

La auditoría de la función de recursos humanos de la empresa revela un hecho sorprendente: los departamentos de personal de cada sucursal llenan bien los formularios de evaluación del desempeño, pero cuando se procede a conceder promociones la información disponible no se consulta de manera sistemática. El comité de auditoría recomendó una serie de medidas correctivas.

### Técnicas de investigación para la auditoría

El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de una empresa requiere que se proceda a recopilar información sobre esas actividades. En ocasiones esa investigación puede realizarse mediante avanzadas —y complejas— técnicas estadísticas. Al margen de las complejidades de la técnica que se decida utilizar, el objetivo es determinar cómo está desempeñándose el departamento de recursos humanos. La figura 18-4 ilustra las técnicas que más se emplean en este proceso.

Es probable que la forma más sencilla de investigación consista en la *comparación* o *enfoque comparativo*. En ella se utiliza otra división o departamento como parámetro o incluso otra organización distinta. El punto esencial es que la comparación se haga con una entidad que se considera que está logrando mejores resultados. El equipo de auditoría compara los resultados que obtuvo su campo de estudio con los que logró la otra entidad. Este enfoque se utiliza con frecuencia para evaluar aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el índice de accidentes industriales y los niveles salariales. También es aplicable cuando un procedimiento se está poniendo en práctica por primera vez.

Panama



*Troqueles Panamá* es una compañía de comprobado prestigio y sólida reputación, en tanto que *Troqueles del Canal* acaba de instalarse en la ciudad de Colón, Panamá. Esta última empresa mantiene un cuidadoso registro de los accidentes industriales que ocurrieron en la planta durante su primer año de actividades. Para determinar si el nivel es excesivo, promedio o inferior a la

Figura 18-4

**Técnicas de investigación para una auditoría de los recursos humanos**

- *Enfoque comparativo.* El comité o equipo que efectúa la auditoría compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo general este enfoque se emplea para comparar los resultados de actividades o programas específicos. Es de gran utilidad en la detección de áreas que necesitan mejorar.
- *Consultor externo.* El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa. Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- *Enfoque estadístico.* A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares pueden detectarse las variaciones desde que se inician, antes de que se conviertan en problemas graves.
- *Enfoque retrospectivo de logros.* Al obtener muestras de los elementos que el sistema de información sobre recursos humanos contiene, se procura identificar si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento, disposiciones legales o políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.
- *Enfoque por objetivos.* El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

norma, los auditores de la función de recursos humanos de *Troqueles del Canal* consultan las estadísticas correspondientes a *Troqueles Panamá*.

La empresa puede optar por utilizar los servicios de un *consultor externo*, en cuyo caso éste determina estándares a partir de estadísticas que obtiene de fuentes especializadas.

Aseguradora del Panuco

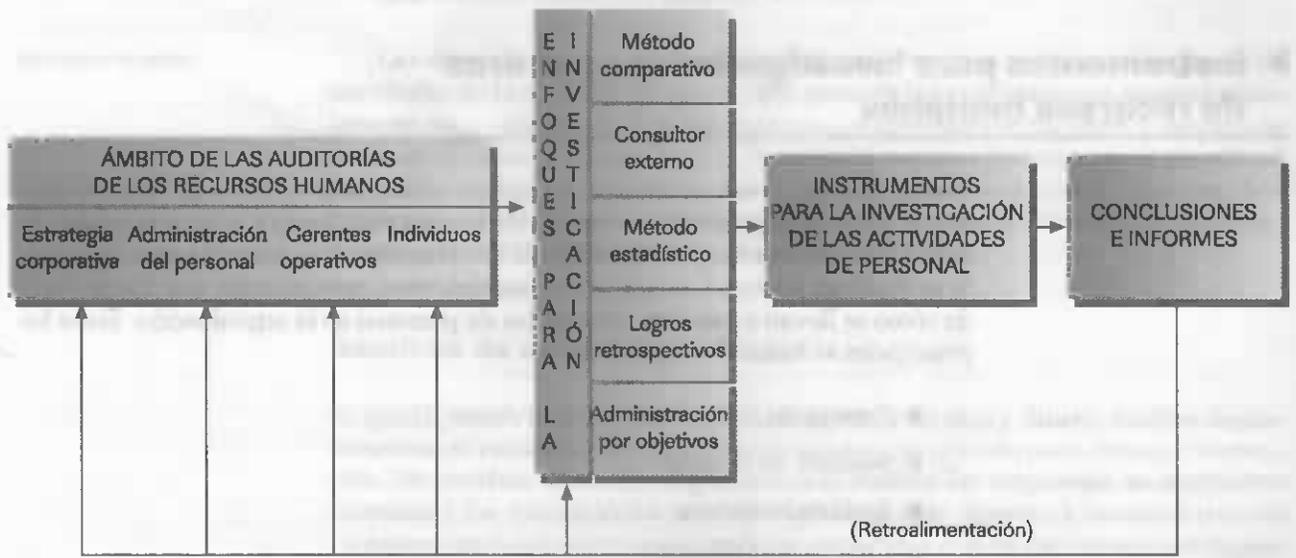


Los agentes de ventas de *Aseguradora del Panuco*, en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, han logrado ventas anuales que en promedio ascienden a 150 mil pesos por agente. De acuerdo con el dictamen de Rodolfo Isaza, el consultor externo que contrató la empresa, esa cifra es 15% inferior a los resultados por agente que se obtienen en *Aseguradora del Istmo*, con sede en la ciudad de Oaxaca.

Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de *mediciones estadísticas del desempeño* con base en el sistema de información de la empresa. Por ejemplo las tasas de ausentismo y de rotación en el curso de cierto periodo se determinan mediante los registros internos. A medida que varían, estos datos ayudan a identificar la forma en que tanto los gerentes de línea como el departamento de personal están progresando hacia la obtención de un resultado o la corrección de un problema. Con frecuencia este enfoque se complementa con datos comparativos obtenidos de fuentes externas, como las que ofrecen los estudios comparativos que se realizan en mu-

**Perspectiva general del proceso de auditoría de la administración de los recursos humanos**

**Figura 18-5**



chas industrias. Esta información a menudo se expresa en forma de tasas que son de fácil comprensión y uso sencillo. Por ejemplo, si en una empresa que cuenta con 200 empleados se experimenta diariamente una tasa de ausentismo de cuatro empleados en promedio, la tasa de ausentismo será de 20%. Si en la misma empresa se presentan seis renuncias mensuales en promedio, el resultado será una tasa de rotación de 3% mensual o 36% al año. El *enfoque retrospectivo de logros* constituye otra estrategia para la evaluación de las actividades del personal. Mediante este método se verifican las prácticas del pasado para determinar si las acciones se apegaron a los lineamientos legales y a las prácticas y procedimientos de la compañía. En este enfoque el comité de auditoría suele analizar una muestra de los formularios que se llenaron en áreas como la compensación, la disciplina o la evaluación del desempeño. El objetivo de esta verificación es determinar si se pusieron en práctica normas iguales y procedimientos semejantes para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y las normas de la compañía.

El enfoque de *evaluación por objetivos*, finalmente, determina objetivos específicos respecto a los cuales puede medirse el desempeño de la organización en la función de la administración de los recursos humanos. El comité de auditoría verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Colchones Bien Armados

En el curso de la cena navideña del año pasado el gerente general de *Colchones Bien Armados* lanzó al personal ejecutivo del departamento de producción de la empresa el reto de reducir la tasa de devoluciones de productos por imperfecciones técnicas del actual 4.5% mensual a un máximo de 3.5%. Llegó octubre y la gerencia desea verificar si se alcanzó el objetivo para lo

cual procede a comparar las estadísticas de las devoluciones mensuales con el nivel deseado.

## ► Instrumentos para investigaciones en el área de recursos humanos

Existen diversos instrumentos para proceder a las investigaciones de cómo se desempeña la función de administración de los recursos humanos en una organización. Cada uno de ellos permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean adecuadamente, estos instrumentos proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización. Entre los principales se hallan los siguientes:

- Entrevistas
- Sondeos de opinión
- Análisis históricos
- Información externa
- Investigación en el área de los recursos humanos
- Auditorías internacionales

### Entrevistas

Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, cuando la tasa de rotación en la organización se incrementa los especialistas de recursos humanos de inmediato intentan identificar las causas que conducen al problema. Las críticas y los comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a conocer las verdaderas percepciones que se tiene respecto a un tema determinado y de esa manera conducir a que la gerencia tome las acciones necesarias. Cuando una crítica es válida y bien fundamentada es necesario tomar acción. Cuando la crítica no está bien fundamentada, pero es de buena voluntad, el especialista de recursos humanos tiene una excelente oportunidad de informar al empleado la verdadera situación.

Jorge Alberto Marín



Jorge Alberto Marín presentó una queja formal al departamento de personal porque en su opinión los trabajadores del turno de la tarde abandonaron su antigua actitud de solidaridad y muestran una actitud de rivalidad respecto a los integrantes de su turno matutino. También se quejó del ruido excesivo en su área de trabajo. Julieta Villaseñor, la encargada de recibirlo y discutir el tema con él, le comenta con delicadeza y tacto pero con claridad el hecho de que los trabajadores aceptaron establecer una serie de competencias amistosas para determinar quién tendrá derecho a una compensación especial a finales del año. Puesto que no se han adquirido nuevos equipos, el problema

del ruido la sorprende y hace una nota para informar al ingeniero de mantenimiento, asegurando a Jorge Alberto que no revelará el nombre de la persona que informó sobre el problema.

Entrevistas de salida

Las *entrevistas de salida* se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. La figura 18-6 presenta las preguntas que suelen formularse en estas entrevistas. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas. Como muchos empleados pueden mostrarse renuentes a efectuar críticas directas, el entrevistador necesita invitarlos a que se expresen con libertad.

**Sondeos de opinión**

Ya que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información. En muchas ocasiones (especialmente cuando las respuestas se mantienen anónimas) los respondentes ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal. La figura 18-7 ilustra un cuestionario típico encaminado a determinar las opiniones del personal. Como se comentó en el capítulo 16, aún más importante que las respuestas ofrecidas en determinado momento a un cuestionario de opinión, son las tendencias que pueden detectarse cuando estos sondeos se administran a intervalos regulares.

**Figura 18-6**

**Formulario de entrevista de salida**

Nombre del empleado _____	Fecha de contrato _____
Entrevistador _____	Fecha de la entrevista _____
Nombre de su supervisor _____	Departamento _____

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué sí o por qué no? \_\_\_\_\_
- 2.Cuál es su opinión franca y honesta sobre: \_\_\_\_\_
  - a) Su puesto de trabajo \_\_\_\_\_
  - b) Las condiciones de trabajo \_\_\_\_\_
  - c) La orientación que recibió sobre su puesto \_\_\_\_\_
  - d) La capacitación que se le proporcionó \_\_\_\_\_
  - e) Su nivel de compensación \_\_\_\_\_
  - f) Las prestaciones que se le ofrecieron \_\_\_\_\_
  - g) El trato que usted recibió de su supervisor o gerente \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto? \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia? \_\_\_\_\_
5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento del ~~entorno~~ laboral de la empresa? \_\_\_\_\_

Figura 18-7

## Puntos esenciales en los sondeos de opinión

## ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS SUPERVISORES

- Los empleados de este supervisor en especial, ¿se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos?
- Las actividades y comentarios de los empleados de este supervisor en especial, ¿denotan que el supervisor necesita capacitación para el liderazgo?
- ¿Han mejorado las actitudes desde la última vez que se administró este cuestionario?

## ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS PUESTOS DE TRABAJO

- ¿Cuáles aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción?
- Los puestos que están generando quejas y conflictos, ¿son susceptibles de ser rediseñados?
- Los aspectos que están generando dificultades, ¿pueden modificarse? (Por ejemplo: es posible modificar un horario que los trabajadores encuentran especialmente difícil de cumplir?)

## ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ¿Consideran los empleados que trabajan para una buena empresa o para una mediocre?
- ¿En general, la actitud es "tengo un trabajo más o menos temporal" o el personal considera que tiene una carrera profesional en la empresa?
- ¿Considera el personal que tiene el recurso de recurrir al departamento de recursos humanos o estima que el único canal de comunicación es un supervisor inmediato?
- ¿Cómo es el nivel de información de los empleados respecto a lo que ocurre en la empresa?
- ¿Cómo es el nivel de información respecto a lo que se espera que el empleado produzca en su puesto de trabajo?
- ¿Se ha proporcionado retroalimentación adecuada al empleado acerca de su desempeño?
- ¿Cuál es la actitud respecto al nivel de compensación? ¿Respecto a las prestaciones?

## Análisis histórico

Con frecuencia el análisis de los registros de la compañía (que se mantienen tanto por razones legales como para verificar que se han cumplido las políticas vigentes) permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa. La figura 18-8 muestra los aspectos comúnmente cubiertos por las auditorías de personal.

Cartones  
Corrugados, S.A.



La empresa panameña *Cartones Corrugados, S.A.*, establecida en la ciudad de David, procedió a un cambio drástico en su departamento de personal y en otras áreas, lo que provocó en cierta medida la pérdida de la llamada

Figura 18-8

**Ejemplo de registro que suele verificarse durante una auditoría de recursos humanos**

SEGURIDAD Y SALUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinación de si los programas de prevención de accidentes han sido eficaces.</li> <li>■ Determinación de las causas frecuentes de accidentes o enfermedad profesional</li> <li>■ Verificación del cumplimiento de las disposiciones legales en el área</li> </ul>
QUEJAS DEL PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Es posible determinar si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible?</li> <li>■ ¿Algunas cláusulas de los contratos de trabajo conducen con frecuencia a la presentación de quejas?</li> <li>■ ¿Hay una tendencia clara a quejarse en especial de un supervisor o gerente de línea?</li> </ul>
DETERMINACIÓN DE LA COMPENSACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los niveles de compensación, ¿guardan una relación competitiva con el mercado de trabajo?</li> <li>■ ¿Existe equidad interna y externa en el nivel de la compensación?</li> <li>■ ¿Los trabajadores comprenden las alternativas que la empresa les ofrece respecto a sus prestaciones?</li> </ul>
ESTUDIOS DE PROGRAMAS Y CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cómo es el nivel de logros del departamento de personal en cada uno de sus programas específicos? (Por ejemplo, ¿se logró la meta de capacitar a 65% de los vendedores en el uso de Excel?)</li> <li>■ ¿Se observan las políticas y normas de la compañía en todos los departamentos?</li> <li>■ ¿Existen canales de comunicación adecuada con el personal de cada nivel?</li> </ul>
LOGROS DE PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promociones internas?</li> <li>■ ¿Cómo ha sido el desempeño de las personas que recibieron promociones?</li> <li>■ ¿Cuál es el nivel de la empresa en cuanto a personas que están listas para ser promovidas? ¿Se mantienen cuadros de promoción potencial?</li> </ul>

“memoria corporativa”. Sin embargo, el supervisor de bienestar y prestaciones al personal descubrió que las rampas excesivamente inclinadas del estacionamiento de la planta han ocasionado accidentes en varias ocasiones. Cuando el vehículo de distribución de materiales terminados sufrió un nuevo accidente, el supervisor hizo notar a la gerencia que el caso no era enteramente nuevo para la empresa.

Seguridad y salud

**Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud.** El grado de cumplimiento que haya logrado la organización respecto a las disposiciones legales es una de las prioridades en este campo, junto con la necesidad de proteger a los integrantes de la empresa y resguardarlos de riesgos innecesarios. No sólo es esencial verificar los índices de accidentes; muchos otros pueden arrojar resultados interesantes para la empresa. Por ejemplo la tasa de ausentismo puede estar relacionada, entre otros factores, con una enfermedad o factor de riesgo que afecta a la población en general.

Arial



*Arial*, empresa productora de jabones y otros productos de consumo popular, establecida en Ciudad Netzahualcóyotl, en México, emplea a un grupo de aproximadamente 120 mujeres jóvenes, de 18 a 30 años de edad. En general los ingresos del grupo son muy limitados. En fecha reciente se incrementó de manera considerable el número de mujeres jóvenes que no asisten al trabajo. Después de investigar un poco el punto, el departamento de personal consiguió identificar el motivo: aunque en general las trabajadoras gozan de buena salud, casi todas tienen niños pequeños y la población infantil está sufriendo una seria epidemia de enfermedades gastrointestinales. Junto con un curso de capacitación de higiene en la preparación de los alimentos, la empresa procedió a estudiar la posibilidad de suministrar agua embotellada y de consumo confiable a todas las familias afectadas por el problema.

**Auditoría de conflictos.** En algunos casos el equipo de auditores puede identificar ciertas pautas en los conflictos y diferencias que hayan surgido en el equipo humano de la empresa. Como se discutió en el capítulo 16, es probable que estos conflictos se hayan canalizado a través del mecanismo *ex profeso* de la empresa o por medio del conducto abierto para las relaciones con el sindicato, según se expuso en el capítulo 17. Si los funcionarios sindicales participan en la tarea de identificar estas pautas, es probable que apoyen los cambios sugeridos por la gerencia general, que en muchos casos señalará la necesidad de proporcionar adiestramiento adicional o de revisar las condiciones del contrato colectivo.

**Auditorías de la compensación.** Los equipos de auditoría revisan con el mayor cuidado las prácticas de compensación que haya puesto en práctica el departamento de recursos humanos. En primer lugar, estudian el nivel de los salarios, incentivos, prestaciones y servicios al personal. Si a cada puesto se le asignó un nivel adecuado de compensación mediante evaluaciones sistemáticas de puestos y con base en la información obtenida en las encuestas sobre niveles salariales en el mercado, es probable que el nivel de la compensación sea el adecuado. Las prestaciones y servicios se analizan también para determinar si son efectivas, competitivas con las de otras empresas y formuladas y puestas en práctica en consonancia con la ley.

**Auditoría de programas y políticas.** Además de verificar aspectos de seguridad, quejas y niveles de compensación, las auditorías evalúan las políticas y los programas corporativos para determinar si están surtiendo el efecto buscado.

Atunes del Pacífico



Hace ya dos años que la compañía peruana *Atunes del Pacífico*, con sede en Piura, decidió adoptar una política de promociones internas. Pese a la políti-

ca, la mayor parte de las contrataciones para el puesto de supervisor se sigue llevando a cabo en el mercado externo. Muy pocos trabajadores solicitan el puesto de supervisor, aunque se ha puesto en práctica un programa de comunicación interna para mantenerlos informados acerca de las oportunidades que surgen. El equipo de auditoría de los recursos humanos advirtió que durante los meses en que la captura de atún sube al máximo, la compensación de los trabajadores es superior a la de los supervisores, en tanto que durante los meses de veda sus ingresos son apenas ligeramente inferiores. Muchos trabajadores consideran que el puesto de supervisor equivale a tener más responsabilidades y menos pago. Para remediar la situación el equipo de auditores recomendó dar a los supervisores un porcentaje del bono de producción que se concede al departamento. Se calcula que en un año más se podrá comprobar que el 90% de las vacantes de puestos de supervisión se llenarán inmediatamente.

### Información externa

La información constituye la principal herramienta del equipo de auditoría de los recursos humanos. Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios ciertos y tomar decisiones correctas. Ciertos datos pueden encontrarse con facilidad, en tanto que otros requieren investigaciones más profundas. Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales y numerosas universidades, que en ciertos departamentos pueden haber establecido bancos de datos y que llevan a cabo estudios en profundidad respecto a determinados aspectos. Existen, asimismo, entidades oficiales que se especializan en proporcionar datos sobre la población general, con información de carácter económico, demográfico, sanitario, etcétera.

Estudio del medio

### Investigación en el área de los recursos humanos

Existe, finalmente, una herramienta a disposición del departamento de personal o del equipo de auditoría: la conducción de experimentos de campo que comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros.

Derivados del Aluminio



La gerencia general de *Derivados del Aluminio*, complejo industrial con sede en Ciudad Bolívar, Venezuela, tiene dudas respecto a la conveniencia de poner en práctica una variante local del llamado Sistema de Calidad Total, que tiene entre sus componentes la participación activa de todo el personal para elevar el nivel de calidad de los productos de la empresa. Puesto que la planta de Barquisimeto se encuentra muy distante de las demás, en relativo aislamiento, la gerencia decide autorizar la adopción de un Sistema de Calidad

Total en esa ciudad y encomienda a los funcionarios de auditoría que le reporten el resultado que se haya obtenido comparando la calidad de los productos de la planta de Barquisimeto antes y después de adoptar el sistema, así como con los niveles generales de calidad de todo el grupo industrial.

El proceso de experimentación presenta ciertas desventajas. Muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores a causa de los problemas de moral que pueden surgir y por la posible actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento. A su vez, los participantes en el experimento pueden sentirse "conejiillos de Indias", manipulados en contra de sus intereses. En ocasiones los resultados de estos experimentos no son conclusivos porque cambian las condiciones de trabajo o porque los integrantes de ambos grupos se comunican entre sí.

### Auditorías internacionales

Las auditorías de los recursos humanos de las organizaciones multinacionales son más costosas y complejas, pero también de mayor importancia. La existencia de leyes que en ocasiones están directamente contrapuestas y las diferencias de lengua, cultura y prácticas laborales son otros tantos escollos para la labor. La tendencia del equipo de auditoría será utilizar sus propias experiencias de su país de origen para evaluar el equipo humano del otro país o países. Con mucha frecuencia las variaciones pueden parecer serias transgresiones al auditor extranjero, que tal vez no está compenetrado de la cultura del país que visita.

La mayor dificultad que experimenta el equipo de auditores consiste en determinar cuáles prácticas y actitudes del personal se originan en fuertes tradiciones culturales y cuáles son susceptibles de modificarse. Los departamentos de recursos humanos de las grandes corporaciones tienden a hacer mucho hincapié en la uniformidad internacional de sus prácticas y políticas, pero es muy probable que factores como las disposiciones legales, la moral del personal, la competencia, impidan que sea aconsejable (o incluso realista) intentar determinadas modificaciones en las sucursales que se están sometiendo a una auditoría.

Los autos Invencibles



Los auditores de *Vehículos Invencibles*, ensambladora de automóviles establecida en Arica, Chile, con capital japonés, tienen amplia experiencia internacional y mantienen una actitud flexible y abierta en muchos casos. Dadas las prácticas religiosas de la inmensa mayoría de los trabajadores de la planta, comprendieron la necesidad de modificar las fechas en que se iba a lanzar una campaña de producción que no tenía ningún inconveniente en Japón, pero que en el caso de América Latina coincidía con la Semana Santa. Durante las reuniones que sostuvieron ese mismo día, un supervisor les presentó la iniciativa de ciertos trabajadores que deseaban eliminar el uso de los uniformes de trabajo "por razones culturales". Los auditores dejaron claro que no recomendarían la iniciativa de eliminar los uniformes.

Esperar que las políticas que funcionan bien en determinado país sean aplicables a todos los demás a menudo resulta poco realista, pero determinados principios y prácticas no se pueden modificar sin violar seriamente la filosofía de la organización.

Polders



El equipo internacional de auditores de la corporación holandesa *Polders* está verificando procedimientos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. Un aspecto que presentaba dificultades era la negativa del personal local a aceptar los inflexibles horarios determinados por la corporación para el almuerzo. Pese a repetidas exhortaciones e incluso a la posibilidad de medidas disciplinarias, la actitud del personal no cambió. Un segundo aspecto que presenta dificultades es la tendencia local a tolerar márgenes de error amplios en los productos que ensambla la compañía; un error de cada 100 se toleraba, pero la casa matriz insistía en que el margen debía ser de un error por cada 1 000 piezas producidas.

El jefe del equipo auditor, ingeniero Lars Vogensen, presentó su recomendación a la gerencia local, así como a la gerencia general: "La cultura caribeña requiere un lapso prolongado para almorzar. Mi recomendación es que la empresa adopte un sistema de *flexitime* en Santa Marta. En lo que toca al control de calidad, desafortunadamente no hay nada que podamos negociar. La gerencia de Santa Marta tiene que encontrar métodos que garanticen una calidad de tan alto nivel como el de la casa matriz. El prestigio y la imagen de *Polders* no admite otra alternativa en este campo."

## ► Informes de auditoría

Desarrollo

El *informe de auditoría* es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

Con frecuencia el informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables de determinadas funciones de personal y la parte final puede dirigirse al gerente de recursos humanos. En el caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes. Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación del desempeño de los integrantes de su equipo, la motivación de los trabajadores a su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados.

En el reporte se identifican también los problemas de personal, destacando por ejemplo los casos en que ocurrieron desviaciones respecto a las disposiciones legales o a la política de la corporación.

Como cualquier otro empleado, los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan retroalimentación. El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que ciertos departamentos clave no cuentan con adecuados cuadros de reemplazo, la información se hace del conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores.

Informe para el gerente

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Gracias a la información que el informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

## ► Perspectivas a futuro de la administración de recursos humanos

Las auditorías son necesarias, pero se orientan al pasado. Por definición, sólo ilustran los resultados de acciones que se tomaron hace cierto tiempo. Es evidente que el departamento de personal necesita orientarse hacia el futuro, lo que constituye la única manera de adoptar una filosofía de tipo proactivo. A nivel global los principales desafíos que enfrenta el campo de la administración profesional de los recursos humanos incluye los siguientes:

- Globalización, diversidad y perspectivas ambientales.
- Derechos de los empleados.
- Desempeño y productividad del empleado.
- Desafío de la administración de los recursos humanos.

### Globalización, diversidad y perspectivas ambientales

El mundo profesional del siglo XXI que espera al profesional de los recursos humanos es un mundo que ha experimentado profundos cambios estructurales. Estados Unidos, Canadá y México integran un poderoso bloque de libre comercio, al tiempo que la Unión Europea creó un bloque igualmente pujante al otro lado del Atlántico. Por su parte, Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay conforman otro bloque económico. Chile estudia sus afiliaciones globales, junto con los países bolivianos (Venezuela, Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador), que tienen lazos de gran importancia con el Caribe y con el universo económico del Pacífico. En Asia se viven

fenómenos similares. En este nuevo mundo, ningún rincón de la economía permanece aislado; ningún ser humano logra mantenerse al margen de un fenómeno que progresivamente ha venido uniendo las economías de todo el planeta.

Hace algunos años el estudio de las economías asiáticas se reservaba a los especialistas y resultaba de escaso interés para el público latino. En la actualidad la pujanza económica de un país como la India o como China ha dejado de constituir un aspecto de interés académico o teórico para las economías de América Latina porque tanto los productos indios como chinos compiten por los mismos mercados globales.

Textos y estudios que han perdido vigencia con los años postulan que el desarrollo económico depende en primer lugar de las materias primas disponibles, del capital que se haya invertido en determinada empresa o de las leyes específicas que caractericen la legislación económica de un país. En el despuntar mismo del siglo XXI, la tendencia se dirige a acentuar mucho más la atención en el milagro humano; en las ilimitadas reservas de creatividad, adaptación y trabajo duro que se encuentran a nivel potencial en cada ser humano y en que una adecuada administración de los recursos humanos puede impulsar a que se despliegue en toda su promesa. Considérense los siguientes elementos característicos del entorno internacional del siglo XXI.

- La tasa de crecimiento demográfico se encuentra en descenso en todos los países latinoamericanos, pero la tasa de desplazamiento de población de un país a otro, permanente o temporal, se incrementa también en todos los países del área. El resultado inminente será una fuerza de trabajo más reducida, mejor educada y de orígenes más internacionales.
- La mujer se ha incorporado definitivamente al mundo del trabajo. La situación tradicional en las grandes corporaciones, en las que las posiciones subalternas se reservaban a las personas de sexo femenino, es un fenómeno mayormente del pasado o —en los casos en que todavía perdura— en franco período de igualamiento entre los sexos.
- El número de ocupaciones y puestos de trabajo generado por sectores tradicionales como la agricultura, la pesca y la minería se reduce año con año en la mayoría de los países del área, en tanto la economía de la región crea todos los años nuevos puestos de empleo en áreas como toda la gama de diversos servicios, alta tecnología y comercio.
- La población experimenta en toda la región una fuerte tendencia a incrementar el número de horas diarias que dedica al trabajo, así como a incrementar el número de años durante los cuales una persona permanece económicamente activa. La jornada de siete horas y media de trabajo diario es en muchos casos un recuerdo del pasado. Cada vez más, las personas que pasaron ya la barrera de los 60 e incluso de los 65 años permanecen en sus puestos de trabajo durante varios años más, dilatando todo lo posible el momento de su jubilación.
- Los niveles de educación de la región, pese a reveses parciales en casos aislados, se han elevado de manera notable si se les consideran en perspectiva histórica. Grandes sectores de la población latinoamericana (en ocasiones más de la mitad de la población) eran analfabetos antes de la Segunda Guerra Mundial. Actualmente, un porcentaje en incremento incesante va logrando el acceso a la educación, no sólo la primaria y media, sino también a la educación superior.

■ La pauta tradicional de empleo de la clase media, que a mediados del siglo XX consistía en obtener un primer y único empleo en el sector privado o público y permanecer en la organización durante periodos muy prolongados, se ha modificado profundamente. La movilidad de la población en cuanto a empleo ha crecido de manera notable. El número de trabajadores temporales ascendió en todos los sectores de la economía. En el curso de su vida laboral el latinoamericano promedio puede esperar cambiar de empleo con frecuencia mucho mayor que quienes lo precedieron en el mundo del trabajo, hace 20 o 30 años.

■ El nivel de aspiraciones y metas de la población se ha incrementado de manera exponencial. El deseo de poseer una vivienda propia, vehículo propio y enseres domésticos abundantes ha pasado de ser considerado "extravagante" a "normal", o incluso "modesto". El hábito de viajar a regiones remotas del mundo se ha generalizado y el porcentaje de las personas que todos los años salen al extranjero se incrementa en la región pese a las crisis económicas que han afectado diversas economías latinoamericanas.

■ Dadas las características dinámicas y cambiantes de la población latinoamericana, el administrador de recursos humanos debe enfrentar un panorama profundamente distinto al que contemplaban sus predecesores de hace sólo 30, 20 o incluso 10 años, porque el administrador de los recursos humanos interactúan con un grupo humano con características que han variado de manera radical y cuya evolución continuará, en ocasiones a ritmo todavía más acelerado.

## Derechos de los empleados

A partir de la Revolución Francesa, que a fines del siglo XVIII empezó a difundir a todos los niveles el concepto de la igualdad básica de todos los seres humanos en cuanto a derechos inherentes, el mundo del trabajo ha adquirido y conquistado una serie de prerrogativas en incremento incesante. Los tremendos abusos y excesos del remoto pasado feudal, o del pasado relativamente reciente cuando la Revolución Industrial empezó a modificar profundamente la economía de muchos países, hoy son por completo inaceptables. El trabajo infantil, la labor en condiciones de grave riesgo físico, los despidos injustificados, etc., han llevado a que el sector del trabajo se organice y proteja a sus integrantes de los excesos que eran comunes. Aunque las conquistas son inmensas en este terreno, todavía resta mucho por lograr.

Junto con la necesaria protección de los derechos del trabajador y el empleado, sin embargo, la globalización de la economía constituye un fenómeno difícil de enfrentar para muchos países latinoamericanos, que de manera repentina se han visto obligados a competir contra economías que hasta hace pocos años no tenían mayor contacto con la región. En algunos sectores la competencia frontal a que la globalización conduce galvanizó las industrias latinoamericanas y las hizo competitivas a nivel mundial (tal ha sido el caso, por ejemplo, de varias casas productoras de cervezas y licores), pero en muchos otros la globalización constituye un serio reto para la actividad económica de la región.

## Desempeño y productividad del empleado

En ninguna economía puede darse el fenómeno de que los salarios y los ingresos reales se incrementen de manera más rápida que la productividad. Las naciones del mundo desarrollado —que en general han alcanzado niveles muy notables de productividad— miden con mucho cuidado sus avances y reveses en este campo porque el índice de productividad es un indicador confiable del desempeño real de la economía. En general, a un descenso de la productividad corresponde un descenso en la actividad económica de cierto sector. A un incremento en la productividad corresponde un incremento económico. La caída global de industrias como la de extracción del carbón puede equipararse a un descenso mensurable de sus índices de productividad. Lo mismo puede decirse de la industria del automóvil, que tan fieramente compite por los mercados mundiales; las alternativas de predominio de los vehículos producidos por una u otra corporación muestra clara vinculación con la productividad de cada una de ellas. Para el administrador de los recursos humanos que inicia sus labores en América Latina o en España a principios del siglo XXI, el reto profesional que enfrenta en este campo consiste en saber contribuir adecuadamente a las necesidades de su organización, así como en identificar las técnicas y canales correctos que permitan a su equipo humano alcanzar índices de productividad en consonancia con las demandas de la nueva economía.

## Desafíos de la administración de los recursos humanos

En la economía tradicional la empresa procedía a despedir personal sólo cuando la economía entraba en una etapa de contracción. En la economía contemporánea, sin embargo, las compañías de todos los tamaños se esfuerzan en mantener dentro de límites muy precisos sus equipos de recursos humanos, aun cuando la economía entre en una etapa de expansión. Dada la inmensa revolución tecnológica que el mundo en general está experimentando, en muchos casos es posible llevar a cabo la misma labor con un número de personas muy inferior al del pasado reciente. Desafortunadamente, esta circunstancia puede traducirse en reducciones más o menos continuas de la fuerza de trabajo de muchas empresas, lo que plantea considerables barreras económicas y psicológicas a las personas que se ven afectadas por el fenómeno.

El resultado inevitable y lógico de esta dinámica es que el administrador de personal se verá sometido a presiones mucho mayores para lograr no sólo el mismo nivel de efectividad que antes, sino incluso para incrementarlo, aun contando con menos trabajadores en la organización. Por esa razón, las responsabilidades profesionales del área se han incrementado mucho. La función tradicional de adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo adecuada se expande a medida que en la corporación del siglo XXI se le añaden funciones adicionales que demandan mayor profesionalismo de todos los integrantes del departamento de personal.

Cada vez más, se espera de los administradores de recursos humanos que efectúen contribuciones a los planteamientos estratégicos de la empresa. Las estrategias de la organización en áreas como la mercadotecnia, la administración y las finanzas dependen de la habilidad de los integrantes de la empresa para realizar las tareas necesarias. El administrador de recursos humanos, responsable por el recurso más esencial de toda organización, se verá obligado a identificar continua-

mente, mediante técnicas de auditoría y de investigación social, las causas y las soluciones de los problemas humanos de la organización. Su habilidad de diagnosticar en forma correcta el potencial humano y las soluciones necesarias para las distintas circunstancias que se presentan en el curso de la labor diaria se convierte en un recurso de la mayor importancia para toda organización que desee mantenerse competitiva.

Junto con esta nueva perspectiva, el administrador de personal debe continuar teniendo en cuenta los aspectos sociales, organizativos y funcionales de la labor de la empresa, así como los objetivos y metas de cada uno de sus integrantes, que son un componente esencial y necesario de la educación que conduce al éxito profesional.

**Cambios sociales.** En el mundo del siglo XXI las sociedades modernas prosperan o declinan debido a las contribuciones productivas de sus organizaciones. Por esa razón, no debe sorprender a nadie que toda sociedad se ocupe activamente de sus empresas y corporaciones. Las tendencias actuales apuntan con toda claridad a que los dirigentes empresariales seguirán siendo motores del cambio social y a que continuarán desempeñando un papel protagónico en sus entornos respectivos. Dentro de la nueva dinámica, las posibilidades de generación de nuevos recursos y nuevas posiciones de trabajo dependen en gran medida de las organizaciones empresariales y poco o nada apunta a un cambio fundamental en la tendencia. A causa de este proceso, cada una de las organizaciones que se desempeñan dentro de la sociedad verá incrementarse de manera considerable sus niveles de responsabilidad social y de contribución al bienestar y la prosperidad común.

**Desafíos organizativos y funcionales.** El motivo mismo de la existencia de la función de administración de recursos humanos es el incremento del nivel de efectividad de la empresa. En muchas ocasiones este objetivo conlleva el cumplimiento de muchos requisitos y normas de carácter legal. No obstante, los desafíos profesionales implican también que los objetivos del departamento de personal deben estar en consonancia con los de la organización en general. El departamento de recursos humanos es un departamento de servicio. Si sus integrantes olvidan ese principio fundamental, dejan de ejercer su función esencial en la organización.

**Desafíos de carácter personal.** Todo integrante de la organización se postula objetivos personales, que los profesionales de la administración de los recursos humanos ayudan a lograr en la medida en que son congruentes con los objetivos de la organización. Muchas veces los profesionales de la administración de personal van más allá y ayudan a las personas a lograr objetivos que no se relacionan directamente con los de la empresa, en especial cuando su perspectiva se vuelve integral y dejan de considerar a cada uno como mero empleado o integrante de cierto departamento, para empezar a percibir a cada persona en su dimensión humana integral. Como resultado de esta tendencia, muchas corporaciones modernas están empezando a incursionar en áreas como la promoción de la salud personal, creciente flexibilidad en los horarios y numerosos programas que ayudan a los integrantes de la organización a enfrentar sus responsabilidades familiares.

Las características demográficas de la sociedad uruguaya llevan a que se observe en la población del país un grupo considerablemente grande de personas que se adentraron en la llamada tercera edad. La compañía exportadora

Oriental

de carnes *Oriental* puso en práctica diversos programas que ayudan a su personal a enfrentar las complejas realidades de la tarea de cuidar de los padres de edad más o menos avanzada. Mediante cursos de adiestramiento especial, programas de orientación y vínculos con dos organizaciones locales que ofrecen centros de actividades y esparcimiento para las personas de edad avanzada, la empresa abrió posibilidades que se comprenden por entero en el campo de la perspectiva humanística y escapan de manera radical de la perspectiva inflexible de las meras ganancias o pérdidas que la empresa desea trascender.

Con frecuencia la perspectiva humanística significa adoptar el punto de vista de los empleados y defenderlo activamente. Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses y posiciones de la empresa, sino a asumir una posición que se hace solidaria con el recurso más importante de toda organización. El progreso económico requiere personal que rinda más en el curso de su jornada. En último término, al defender los intereses y las necesidades de su personal los gerentes de línea y los profesionales de la administración de recursos humanos contribuyen positivamente a sus organizaciones asegurando que se incremente el nivel de progreso y bienestar de la nueva sociedad del siglo XXI.

## ► Resumen

La auditoría de los recursos humanos de la organización evalúa las actividades de personal que se llevan a cabo en una organización. El objetivo de estas auditorías es asegurarse de que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos sigan las normas de la organización y mantengan una fuerza de trabajo adecuada y eficaz.

El ámbito de las auditorías de personal incluye a los especialistas de recursos humanos, a los gerentes de línea y a los empleados. En ocasiones los auditores recurren a canales y medios externos a la organización para desempeñar su labor. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

El equipo de auditoría utiliza determinados instrumentos para su labor. Además de establecer comparaciones a nivel interno, los auditores recurren a la comparación de los resultados de la organización con los de otras organizaciones similares o comparan el funcionamiento de la compañía respecto a los parámetros de la industria y a varios más. Los auditores verifican también que la empresa cumpla las disposiciones legales y que opere de acuerdo con los objetivos determinados por la gerencia general.

Los instrumentos con que cuentan los auditores para la obtención de información incluyen las entrevistas, los sondeos y encuestas de opinión, los registros internos, las fuentes externas y la experimentación. Con todas estas fuentes de datos el equipo de auditoría prepara un informe de su actividad. El informe de auditoría proporciona retroalimentación y datos esenciales a la gerencia general, a los gerentes de línea, a los especialistas de recursos humanos y al gerente del departamento de personal. Dotado de esta información, el gerente de personal puede diseñar planes e iniciativas para cerciorarse de que el área de recursos humanos efectúa contribuciones positivas a la organización.

El área de personal necesita evaluar y determinar su desempeño pasado, pero también es esencial que oriente sus actividades a futuro. Mediante un enfoque proactivo, el departamento de personal mantiene siempre presentes los objetivos y las metas de la corporación, pero también los de cada uno de sus integrantes.

Debido a los considerables desafíos profesionales del área, la administración de personal incrementará su importancia relativa en el contexto de las empresas del siglo XXI. La clave de su éxito radica en la manera en que pueda contribuir de manera efectiva a sus organizaciones respectivas. Es a través de las contribuciones y aportaciones de sus integrantes que las organizaciones logran prosperar. Las organizaciones y sus progresos en productividad generan oportunidades y nuevos niveles de bienestar para cuantos integran la sociedad.

## ► Revisión de términos

---

Auditoría de los recursos humanos	Entrevistas de salida
Comité de auditoría	Programas de apoyo al personal
Informe de auditoría	Perspectiva humanística

## ► Preguntas para verificación y análisis

---

1. ¿Qué beneficios considera usted que aporta al departamento de personal la realización de auditorías periódicas de la administración de los recursos humanos? ¿Qué beneficios aporta a la empresa?
2. ¿Por qué es importante analizar la información contenida en las entrevistas de salida?
3. Usted ha propuesto al doctor Láinez, gerente del departamento de relaciones industriales, que se considere la posibilidad de llevar a cabo una auditoría de la función de personal en la empresa. El doctor Láinez le responde que en la empresa donde ustedes dos trabajan la filosofía consiste en corregir de inmediato lo que no haya salido satisfactoriamente. ¿Qué argumentaría usted?
4. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la administración de los recursos humanos en la ciudad donde reside?
5. ¿Qué opinión tiene sobre la experimentación de técnicas en el grupo de recursos humanos de la empresa?
6. ¿Considera que el departamento de personal debe inclinarse más por la defensa de los objetivos de los empleados? ¿O que en todos los casos debe limitarse a proponer y sostener los objetivos de la empresa?
7. ¿Cómo se prepararía para practicar una auditoría de la administración de los recursos humanos en una empresa de su ciudad? Si la auditoría se va a llevar en una ciudad de un país extranjero, ¿cómo variaría su preparación?

## ► Caso de estudio 18-1

### Gerencia de recursos humanos en *Bicicletas Imperial*

Aunque experimentó notable crecimiento hasta el año 1999, a partir de ese momento la empresa *Bicicletas Imperial* se ha cosificado considerablemente. La gerencia general, a cargo de don Diego Montero, fundador de la compañía, tiene mucho que ver con el actual estado de la organización porque se niega a entrar en diversas áreas de interés, como el campo de las bicicletas estacionarias o de ejercicio en casa, y porque muchas de sus políticas y normas de administración permanecen ancladas en los conceptos que prevalecían hacia la década de 1980. Don Diego, sin embargo, se acaba de jubilar y su nieto, el contador Patricio Gómez Montero, acaba de asumir la gerencia general de la empresa, que cuenta con un total de 430 personas en su nómina. Todos trabajan en la misma localidad.

Patricio logró varios cambios positivos iniciales, pero surgieron conflictos considerables entre el personal antiguo, fiel a las pautas de don Diego, y la nueva generación de reciente ingreso, que se inclina más por el estilo de Patricio, agresivo, a tono con los nuevos desafíos, pero consciente también de sus responsabilidades y deberes. Después de una entrevista de alta tensión con el antiguo gerente de personal, Patricio acaba de despedirlo y le ha pedido a usted, especialista en el área de sueldos y salarios, que se prepare para una entrevista el lunes próximo durante la cual desea explorar sus ideas. Usted sabe que hay una clara posibilidad de que Patricio le ofrezca la gerencia del departamento si se lleva una buena impresión de sus ideas y planteamientos. Patricio le pidió por escrito que se prepare para discutir los siguientes puntos:

1. Desea que usted comente en forma directa si considera que es necesario efectuar una evaluación global de las actividades de personal de la empresa a través de una auditoría general. Le pide que exprese su respuesta en un máximo de 10 minutos, incluyendo una evaluación del tiempo y los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la tarea.
2. Patricio desea formular una estrategia general de personal para la empresa. ¿Qué sugerencias haría usted al respecto? Su exposición no puede exceder de 10 minutos, pero tiene que venir preparado a la entrevista con no menos de hoja y media de notas respecto a sus planes de acción.
3. El conflicto entre antiguos y nuevos empleados se deriva no sólo de diferencias filosóficas y estilos administrativos, sino también de diferencias considerables en los niveles de compensación. El grupo antiguo percibe aproximadamente 25% más que el grupo de reciente ingreso. ¿Qué medidas considera usted que sería conveniente tomar al respecto?
4. Los integrantes del grupo recién contratado son personas más jóvenes y familiarizadas con las computadoras personales, Internet y las posibilidades de los nuevos medios de comunicación, pero el grupo antiguo tiene mayores conocimientos de las técnicas específicas de la producción y comercialización de bicicletas. ¿Qué medidas recomendaría usted tomar al respecto?

► **Caso de estudio 18-2****Departamento de recursos humanos****Escuela Técnica Superior de Lomas del Bosque**

La comunidad obrera de Lomas del Bosque, localizada al norte de la ciudad en que usted reside, necesitó una escuela técnica de buen nivel durante muchos años. Finalmente, la escuela acaba de abrir sus puertas gracias al empeño de su director, el maestro Rolando Valadés. La intención original era proporcionar anualmente oportunidades de estudio a 900 jóvenes con educación secundaria y de 16 a 22 años de edad, pero se presentaron 1 320 solicitudes y la escuela admitió a 1 200. Al año siguiente la demanda de cursos volvió a exceder las posibilidades de la escuela, que casi repentinamente vio ascender su matrícula a 1 340 estudiantes. La plantilla de educadores asciende a 89 personas, en tanto que el personal administrativo ya asciende a 38 funcionarios.

En vista de las circunstancias y de la enorme demanda que existe en la comunidad, el director Valadés ha aceptado un canal de financiamiento que le ofrece una entidad extranjera y desea planear una expansión radical que le permitirá ofrecer anualmente cursos a 4 000 estudiantes.

La administración de los recursos humanos de la entidad se ha llevado a cabo en forma poco eficiente o metódica. La compensación está a cargo del departamento de contabilidad, que se limita a expedir puntualmente los cheques salariales correspondientes a cada empleado y a cada educador. Todas las otras funciones de personal se encuentran a cargo de dos empleadas inteligentes y activas, pero sin preparación profesional.

El director de la escuela desea contratar a un gerente de personal dinámico para que organice el área de recursos humanos de su institución, y después de estudiar la solicitud que usted presentó, mostró interés en dialogar con usted.

1. El director Valadés le comenta que para empezar estaría dispuesto a organizar un departamento de personal integrado hasta por cuatro personas, incluyéndolo a usted. ¿Le parece suficiente o insuficiente el número? En caso de aceptar la oferta del director, ¿cómo propondría estructurar el departamento? ¿Cuál es, en su opinión profesional, el tamaño óptimo de un departamento de personal para una institución de estas dimensiones?
2. Presente un plan por escrito en el que usted "vende" un programa concreto de organización de un departamento de recursos humanos para la *Escuela Técnica Superior*.
3. El director Valadés se muestra francamente entusiasmado con el plan que usted propone. Le pide que vuelva dentro de tres días, llevando ahora un esquema general del presupuesto anual que usted estima necesario para poner en práctica el departamento. Le sugiere que su documento no exceda seis páginas, pero que abarque en forma sintética toda la información necesaria, incluyendo un estimado realista de cuánto costará operar el departamento de cuatro personas durante un año dadas las condiciones económicas actuales del país. ¿Qué documento llevaría usted a su entrevista?

## ► Referencias

- Alfred H. Lievertz, "Developing Your Functional Fingerprint", en *Personnel Administrator*, enero de 1987, pp. 61-65.
- Anne S. Tsui, "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", en *Human Resource Management*, primavera de 1987, pp. 35-69.
- Barbara Whitaker Shimko, "All Managers Are HR Managers", en *HRMagazine*, enero de 1990, pp. 67-68, 70.
- Betty Southard, Wayne E. Barlow y D. Diane Hatch, "Employers Must Notify Employees of Plant Closure", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, p. 22.
- Brian O'Reilly, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 52-66.
- Bruce R. Ellig, "Improving Effectiveness through an HR Review", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 56-63.
- Christopher Farrell, Michael J. Mandel, Bill Javetski y Stephen Baker, "What's Wrong?", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 55.
- Dean F. Berry, *The Politics of Personnel Research*, Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1967.
- Diane Crispell, "Workers in 2000", en *American Demographics*, marzo de 1990, p. 36.
- Edward L. Hansen, "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase también Allen I. Kraut, "Some Lessons on Organizational Research Concerning Work and Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 109-118.
- Frank P. Doyle, "People-Power: The Global Human Resource Challenge for the '90s", en *Columbia Journal of World Business*, verano de 1990, p. 45.
- George E. Biles y Randall S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resource Practices: Auditing the Effectiveness of the Human Resource Function*, American Society for Personnel Administration, Alexandria, Virginia, 1986.
- James Frazee y Martha I. Finney, "Employee Rights between Our Shores", en *Personnel Administrator*, marzo de 1988, pp. 50-54.
- James W. Walker, "Human Resource Roles for the '90s", en *Human Resource Planning*, vol. 12, núm. 1, 1989, pp. 55-61.
- Jeff Miller y William B. Werther, Jr., "An American Perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Second Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18.
- Joe Pasqualetto, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84-89. Véase también Morton E. Grossman y Margaret Magnus, "The Growing Dependence on HRIS", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 53-59.
- Joel Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 165-181.
- John A. Hooper, Ralph F. Catalanello y Patrick L. Murray, "Showing Up the Weakest Link", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, p. 53.
- John Naisbitt y Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*, William Morrow, Nueva York, 1990, p. 534.

- Lee Smith, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 90.
- Michele Ingrassia y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.
- "New BNA Report Details Changes in Work Patterns", en *Resource*, diciembre de 1986, p. 3.
- "Pace of Change Is Challenge for HRM, Analyst Says", en *Resource*, octubre de 1986, p. 4.
- Peter Stroh y Wynne W. Miller, "HR Professionals Should Thrive on Paradox", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, p. 132.
- Phyllis Schiller Myers y Donald W. Myers, "AIDS: Tackling a Trough Problem Through Policy", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, pp. 95-108, 143.
- Positioning Corporate Staff for the 1990s*, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1986, p. 9.
- Robert O. Hansson, Nancy D. Smith y Pamela S. Mancinelli, "Monitoring the HR Job Function", en *HRMagazine*, febrero de 1990, pp. 76-78.
- Robert W. Goddard, "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, p. 68.
- Samuel Greengard, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.
- State Farm Insurance Companies, *Operation Understanding*, Bloomington, Illinois, abril-mayo de 1983, p. 1.
- Stratford Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, p. 56.
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Nueva York, 1982.
- "U.S. Comp Worth Bill Draws Fire in Hearing", en *Resource*, mayo de 1987, pp. 1, 9.
- Walter Kiechel III, "The Art of the Exit Interview", en *Fortune*, 13 de agosto de 1990, pp. 114-115.

# "Outsourcing": Asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización\*

La primera pregunta que se nos plantea es:

*¿Qué significa la palabra outsourcing?*

La traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque *out* quiere decir fuera y *source* significa origen, entonces "origen de afuera", no nos transmite una idea concreta de algo en especial, sin embargo, en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, es un valor entendido y aceptado como: "los servicios externos" que una empresa requiere, para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que ésta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico.

Noe menciona que: "mientras que un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada de outsourcing".<sup>1</sup>

Esto en general se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, además de que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos, que les confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que los contratan.

Por ejemplo:

American Airlines contrató una empresa que le daba servicios de boletaje en el aeropuerto, con un récord de atención al público en la fila de boletos, de 28" por persona. En este caso, el costo de control fue la principal razón. Pues mientras que A. Airlines pagaba a sus veteranos agentes de ventas de boletos, 19 dólares por hora, la empresa de outsourcing pagaba por el mismo servicio sólo 8 dólares por hora en los 500 puestos que se crearon para esta tarea.<sup>2</sup>

\* Elaborado por la doctora Graciela Sánchez Bedolla, ITESM Tec. de Monterrey, Campus Ciudad de México.

<sup>1</sup> Noe et al., *Human Resource Management*, McGraw-Hill, USA, 2000, 156.

<sup>2</sup> *Idem*. La empresa de outsourcing es J. Controls.

Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales.

Este movimiento de búsqueda de la mejora continua y el desarrollo constante de la organización dio origen a diversas teorías y tecnologías que hicieron surgir diferentes modelos de consultoría tanto interna como externa, entre las que encontramos los siguientes ejemplos:

- Administración por objetivos
- Desarrollo organizacional
- Excelencia organizativa
- Administración por proyectos
- Círculos de calidad
- Rediseño estructural
- Reingeniería de procesos
- Downsizing & Resizing
- Calidad to
- Planeación estratégica

Todas y cada una de estas propuestas tienen como objetivo asesorar, capacitar y ayudar a que la empresa sea más eficiente, y se puede decir que en diferentes empresas han impactado alguno o algunos de estos modelos tanto en procesos humanos como en la estructura y en la tecnología organizacional.

Rifkin<sup>3</sup> asegura que estando en la era de los "re" pues se aplica a: *rediseño*, a la *reingeniería*, al *resizing*, a la *reestructura*, *rearquitectura*, etc. Esto ha venido a cambiar la organización de tal manera que: "...en Estados Unidos la productividad global se incrementó en un 2.8% en 1992, el mayor aumento registrado en las últimas décadas, entre otras razones ha sido por la incorporación de la re-estructuración de los procesos empresariales... M. Hammer antiguo profesor de Massachusetts Institute of Technology (MIT), afirma que la reingeniería produce normalmente como resultado una disminución del 40% en los empleos de una empresa y del 75% en la masa laboral".<sup>4</sup> Lo que nos lleva a inferir que para que las empresas sean más productivas, necesitan bajar costos de operación, lo que implica, simplificación del trabajo, y automatización de funciones y actividades; y todo esto a su vez, nos lleva a la conclusión de que hay que disminuir el número de personal.

En México, por ejemplo, en las empresas bancarias, entre 1992 y 1994 se realizó un fuerte recorte de personal tanto en las sucursales de atención al público, como en las oficinas administrativas, los que significó un adelgazamiento aproximado de un 30% del personal.

<sup>3</sup> Rifkin, "El fin del trabajo".

<sup>4</sup> *Idem*.

En empresas paraestatales y oficinas públicas también se realizó un movimiento importante de recortes y liquidaciones de personal, debido a que algunas empresas desaparecieron, otras pasaron a ser privadas y por lo tanto necesitaban sustituir al total de empleados y directivos, alguna otra institución como PEMEX, disminuyó su fuerza de trabajo en un 40% aproximadamente.

Las intenciones originales de las nuevas alternativas de mejoramiento organizacional, expresaban valores humanos y preocupación por rescatar la dignidad de los individuos como personas, y no como prolongaciones de la maquinaria y la tecnología moderna. Tanto que sus propuestas para lograr lo dicho eran del tipo de:

- Disminuir tramos de control
- "Acharar" los organigramas
- Acercar los puestos de decisión a las fuentes de información
- Eliminar puestos staff
- Simplificar los procesos
- Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor
- Sistematizar al máximo la información
- Automatizar los procesos

En su mayor parte estas metas se han logrado, sobre todo en empresas grandes, transnacionales, o con un enfoque desarrollista. Éstas y algunas otras acciones han beneficiado bastante a las organizaciones en el sentido de que ahora hay más efectividad, productividad y calidad en general, pero esto ha sido a costa del sacrificio de la gente.

Como dice Rifkin, al inicio de la era empresarial, cuando apenas se estaba desarrollando la fase industrial de nuestra sociedad, los patrones invitaban a la gente a que se incorporara a las filas de los obreros y trabajadores de las factorías incipientes, en cambio con todo este movimiento, ahora los empresarios están excluyendo a grandes grupos de personas de su calidad de prestaciones proteccionistas y paternalistas de un patrón que propiciaba la pasividad y exceso de confianza de los trabajadores.

Al adelgazar las organizaciones y eliminar varios tipos de puestos, sobre todo los de tipo staff, las empresas han tenido que acudir a solicitar servicios de outsourcing, que son como dijimos antes, aquellos servicios que se contratan para que otras empresas especializadas realicen las actividades que en otro tiempo, llevaban a cabo uno o varios empleados internos. La razón es económica, puesto que los empleados internos significan altos costos de salarios, prestaciones y compromisos para el retiro; en cambio con la empresa de outsourcing, sólo se contrata el servicio y por el tiempo definido que se requiere, y esto redundará en un buen ahorro para la organización.

Hace diez años aproximadamente, las empresas mexicanas empezaron por eliminar de sus nóminas a personal de seguridad y vigilancia, creándose para ello una institución especializada en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requieren este tipo de servicio, siendo esta institución la encargada de la contratación del personal. Luego se procedió a realizar el mismo proceso con los servicios de limpieza.

Ahora es más común cada día que las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría externa en otro tipo de funciones como son:

- Servicios de reclutamiento y selección de personal
- Programas de capacitación y entrenamiento de personal
- Estudios de análisis y valuación de puestos
- Asesoría en sueldos y salarios
- Auditoría administrativa de recursos humanos

Por ello no es difícil encontrarse con que al visitar la gerencia de recursos humanos de alguna empresa, sobre todo si es trasnacional, que en dicha oficina sólo existan el gerente y una computadora personal.

Las siguientes preguntas que se nos ocurren plantear son las siguientes:

*¿Cuáles son los servicios de outsourcing más comunes en nuestro medio?  
y ¿cómo funcionan?*

**Reclutamiento de personal.** Tal vez esta actividad sea la más antigua en nuestro medio, porque despachos de reclutamiento de personal en México, existen por lo menos desde hace 50 años, siendo de los más representativos, Aarón Shore y asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otras. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante y una vez que se contrata a la persona presentada por el outsourcing, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata.

**Selección de personal.** Del mismo modo que el punto anterior, este servicio ya tiene tiempo de ofrecerse a las empresas, sólo que en un principio era más elitista, y los puestos que se evaluaban eran básicamente de puestos ejecutivos, pero todos los niveles. El servicio consiste en que la empresa de outsourcing y la variedad de tarifas de honorarios depende también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.

**Estudios de análisis y valuación de puestos.** Este tipo de outsourcing debe tener aproximadamente 25 años en México y sus servicios inicialmente se orientaron a los estudios de análisis y valuación de puestos. Uno de los consultores más representativos de este renglón es precisamente el grupo Hay y Asociados.

**Asesoría en sueldos y salarios.** Estas firmas a lo que se dedican es a realizar encuestas de salarios para tener una idea más o menos uniforme y clara de qué es lo que recibe de sueldo cada puesto "tipo" en las organizaciones de trabajo.

**Estudios de clima laboral.** Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que la gente sienta más confianza hacia los investigadores y respondan en forma sincera y espontánea las encuestas que se aplican para evaluar el ambiente psicosocial de la organización.

*"El outsourcing en el mejoramiento de la efectividad de la administración de los recursos humanos en la organización."*

"La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representa orientaciones teóricas internas para mejorar la efectividad de las funciones de recursos humanos. Sin embargo, la efectividad de los sistemas, procesos y servicios, se obtiene liberando estas funciones a través de outsourcing",<sup>5</sup> sustantivas en la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de staff.

Outsourcing, afirma Noe, "implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio para la firma, o bien produciendo o utilizando un producto para los empleados de la firma".<sup>6</sup> Lo que quiere decir que los servicios externos favorecen no sólo las actividades administrativas sino también las de producción o de servicios, en lo que se refiere a la calidad de éstos.

Surge otra pregunta: ¿Por qué las empresas suelen solicitar servicios de outsourcing en la administración de recursos humanos?

Barón dice: "De entre varios puntos de vista, las cuestiones de outsourcing están enfocadas al centro de nuestra temática de administración de recursos humanos, porque existe fundamentalmente en la relación (económica, social, psicológica y legal) entre empleadores y empleados, así como entre dos empleados mismos. En una forma comparativa (por ejemplo, la comparación entre la relación de empleo y otro tipo de acuerdos con las labores de servicio), lo que trae consigo más de lo que los libros han mencionado hasta ahora."<sup>7</sup>

Esta cuestión de la contratación de los servicios a través de empresas de outsourcing, ha surgido como una necesidad de las empresas de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme pasa el tiempo son más complicadas.

"Las tendencias hacia el downsizing y el outsourcing, reflejan de alguna manera la fuerte inercia de las empresas hacia resultados, utilidades y efectividad, a través de cambios democráticos que han influido en forma dramática en el ambiente de los negocios."<sup>8</sup> Una cosa ha llevado a la otra, pues las empresas al adelgazar su estructura requirieron prescindir de un buen número de empleados, pero de todas formas requiere el servicio que proporcionaban éstos, como es el caso que ya mencionábamos antes, de los servicios de vigilancia y de limpieza, lo cual en forma importante ha beneficiado al equilibrio financiero de las organizaciones.

"Un hecho es el que compañías como Kodak, IBM y Levy Straus que han sido de las pioneras, con alto compromiso, en el desarrollo de la administración de los recursos humanos están entre las organizaciones que han anunciado despidos en gran escala, esto podría reflejar algo de inflexibilidad y rigidez asociado con labores internas de mercado, seguridad en el empleo y alto compromiso con el sistema de trabajo."<sup>9</sup> Lo que sucede es que el enfoque de la administración de los recursos humanos está tomando otros rumbos, y estos nuevos caminos van precisamente hacia la contratación de servicios de outsourcing, y en forma muy importante en lo que se refiere a recursos humanos.

<sup>5</sup> Noe *et al.*, "Human Resources Management", McGraw-Hill, 2000, 576.

<sup>6</sup> *Idem*, 576.

<sup>7</sup> Baron J.N. & Kreps D.M., "Strategic Human Resources", Wiley & Sons, USA, 1999, p. 465.

<sup>8</sup> Baron & Kreps, *idem*, p. 465.

<sup>9</sup> Baron & Kreps, *idem*, p. 466.

En otras áreas staff de la organización, como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas, también está apareciendo esta tendencia, y lo que es la empresa en sí, sólo administrará las áreas sustantivas de los productos o servicios que la caracterizan.

En adelante la formación de especialistas en funciones y actividades de recursos humanos será orientado a que la labor de los profesionistas se realice a través de outsourcing, más que ubicarse en algún puesto contratado de manera interna por la empresa.

# Benchmarking en recursos humanos\*

A través del tiempo se ha desarrollado una mitología sobre la labor de los profesionales de recursos humanos.

El pensamiento que prevalece es que la función de recursos humanos es un arte misterioso y complejo, dedicado a estimular y apoyar el desarrollo del personal, trabajando bajo el peso de reducidos presupuestos y con la imagen de área de apoyo.

Los resultados de esta función han sido descritos en términos de: interesante, bueno, importante, creativo, rápido, satisfactorio y otros términos igualmente poco específicos.

Esto ha traído como consecuencia que la función de recursos humanos haya perdido posicionamiento dentro de las organizaciones, ya que no ha podido demostrar de manera cuantitativa y objetiva su participación directa en el logro de los objetivos de la organización, el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la función.

De aquí se desprende la pregunta: ¿qué podemos hacer los profesionales de recursos humanos para reposicionar nuestra función, y cómo identificar el valor agregado de la misma?

En los últimos años han salido a la luz diferentes técnicas o sistemas que han sido diseñados para generar VALOR en las funciones de la organización y optimizar sus resultados, obteniendo ventaja competitiva como: TQM, Sistema de Calidad Total, Círculos de Calidad, entre otras y el benchmarking.

El saber cómo generar valor dentro de nuestras operaciones es la clave de la supervivencia, la ventaja competitiva y el éxito.

El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos.

El valor no es únicamente subjetivo, es transitorio, ya que depende del juicio humano, y éste a su vez recibe del medio ambiente influencias que están en permanente cambio. Es por esto que el valor debe ser objeto de constantes revisiones.

\* Elaborado por la licenciada Marcela Echeverría, catedrática de la Universidad Iberoamericana México.

Y cuando las organizaciones asumen que el valor es constante podemos ver que adquieren problemas internos y externos.

El benchmarking debe estar dirigido a generar valor para que llegue a ser una eficaz herramienta gerencial.

David Kerns (CEO de Xerox) define el benchmarking como "un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

Por otra parte, el Dr. Jac Fitz-enz, presidente de Saratoga Institute International (Value Adding Systems) define el benchmarking como "una búsqueda continua de las mejores prácticas, que puedan ser adaptadas, y que dirijan a la organización a un desarrollo superior".

Por lo tanto, para poder entender qué es benchmarking debemos partir de la base de que es un proceso continuo.

Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un "punto de referencia" o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

Un *benchmark* puede establecerse a cualquier nivel de la organización, en cualquiera de sus áreas.

El objetivo final es simple: ser mejor que el mejor, es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto.

A través de la aplicación de las técnicas y conceptos del benchmarking, un alto número de compañías están logrando el éxito del futuro.

El éxito de los noventa de los años siguientes requiere de hechos, no de ficción, requiere de análisis, no de suposiciones, con un enfoque continuo dirigido a alcanzar y exceder las expectativas de los clientes.

La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo fundamental de las prácticas del benchmarking.

El punto de inicio en alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma.

Muchas personas ven el benchmarking como un proyecto ocasional, adicional a su trabajo. El potencial real del benchmarking se da cuando se convierte en parte de nuestro trabajo diario.

Es únicamente haciendo benchmarking continuo de las mejores prácticas e implementando el conocimiento obtenido, que llegaremos a obtener su verdadero valor.

Un auténtico proyecto de benchmarking inicia cuando se plantean las preguntas:

- ¿Cuál es el valor que obtendré al conocer este proceso?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes?
- ¿Qué es lo que pretendo lograr?
- ¿En dónde se genera el problema o la oportunidad: en costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No debemos confundir benchmarking con análisis de la competencia, encuestas o mediciones. Las diferencias son sustanciales aunque a primera vista no lo parezca.

El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y muchas veces la información se obtiene de manera clandestina.

Este tipo de procedimiento es una de las maneras que nos demuestra que el análisis de la competencia es la antítesis del benchmarking, ya que este proceso es de mutua cooperación.

Las encuestas siempre están dirigidas a conocer los resultados finales, no así los procesos o sus causas.

Los términos *medición* y *benchmarking* se han llegado a utilizar de manera indistinta, lo que ha originado un problema de semántica. El problema radica en utilizar la palabra *benchmarking* como sustantivo y no como verbo.

Como sustantivo *benchmarking* significa un punto de referencia y puede ser también la medida de un resultado o la descripción de un proceso.

Cuando se usa como verbo, el término se refiere al proceso de obtener y compartir información con otras organizaciones acerca del método que utilizan para ciertos procesos. Las mediciones usualmente *son una parte clave* en proyectos de benchmarking.

Los *benchmarkers* identifican a las organizaciones que están haciendo *algo* excepcionalmente bien. Ese *algo* es el *benchmark*.

Luego entonces, para dirigir un proyecto de benchmarking se desarrolla una relación con aquellas organizaciones o unidades del negocio, buscando compartir información, con el propósito de obtener un mutuo aprendizaje.

El enfoque no se centra en lo que está pasando, sino más bien en examinar las prácticas y procesos de trabajo, preguntando cómo y porqué nuestro socio de *benchmark* hace lo que hace.

El benchmarking permite cerrar la brecha entre una organización y otras.

El benchmarking puede llegar a ser un útil ejercicio que ayuda a los departamentos *staff* a generar valor dentro de sus organizaciones y para sus clientes, pero éste no resolverá todos los problemas de la organización.

Benchmarking puede lograr efectivamente lo siguiente:

- Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubrir y desplegar las interconexiones entre diferentes partes de la organización.
- Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación.
- Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar.
- Superar la barrera del síndrome "no fue inventado aquí", para lograr el cambio.
- Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presentar una tarea común para mejorar los procesos.

El benchmarking no prevee respuestas, sugiere prioridades o prescribe una acción.

Un exitoso proyecto de benchmarking le ayudará a descubrir la raíz de los problemas o los caminos para explotar las oportunidades. Produce información, más que opiniones, que lo llevarán a la solución. De esta manera usted decidirá qué prácticas o procesos externos pueden ser *adaptados*, no *adoptados*, para generar valor en su unidad.

El benchmarking puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo potencial.

Una vez que el proyecto ha sido completado, el cambio generado tiene que ser institucionalizado, antes de que otro proyecto se inicie.

Únicamente cuando el benchmarking se convierte en parte de nuestro sistema gerencial llegará a convertirse en un proceso continuo.

Si no tenemos una tarea que pueda ser cuantificable en términos de valores esperados, ¿cómo podemos saber si estamos haciendo el mejor uso de nuestro tiempo?

Una creencia fundamental dentro de los negocios, es que se obtiene en términos reales lo que se puede medir, y la recompensa que esto proporciona.

Lo único que no puede medirse dentro de los negocios son los conceptos. Los conceptos son invisibles, pero cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana son susceptibles de ser medibles.

La clave para medir el desempeño es hacer las tareas visibles. La medición o cuantificación puede encubrir o revelar. Es por esto que se debe ser muy cuidadoso para elegir correctamente la actividad a medir.

La cuantificación de cualquier proceso o práctica de trabajo va más allá de ser posible. Debe ser imperativo. Y esto se aplica tanto a los procesos de trabajo rutinarios, como a las prácticas profesionales de carácter individual.

Nuestro trabajo no es administrar una actividad. La responsabilidad de un verdadero administrador/gerente es alcanzar los resultados de la organización.

Así, estemos hablando de un proyecto de benchmarking o tan sólo de la actividad del día-con-día, sin números realmente no sabremos qué es lo que estamos haciendo.

Sin mediciones, los gerentes únicamente son "cuidadores de cosas". Sólo son administradores de procesos.

El benchmarking se da para generar valor a través de la investigación de un proceso y de mejorar dicho proceso. Nosotros buscamos generar valor, no sólo entender los procesos. Va más allá de conocer el qué y el cómo de las mejores prácticas. Para llevar a cabo el cambio necesitamos saber por qué las personas hacen lo que hacen y necesitamos ver evidencias comprobables (mediciones), y así identificar si es la mejor manera de lograr el costo-beneficio.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

Los *benchmarkers* necesitan de la medición por cuatro razones:

1. Para saber en dónde se encuentran al inicio.
2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.

3. Para calificar socios potenciales de benchmarking.
4. Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking.

Uno de los rasgos distintivos del benchmarking es que genera información externa que llega a convertirse en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que desarrolla mediciones para protegerse a sí mismo y engañar a la compañía. Los números relevantes que pueden ser generados por el benchmarking dirán la verdadera historia sobre la competitividad.

Aquí se ha tratado de resaltar los puntos más relevantes de lo que es el benchmarking, así como sus beneficios.

Retomando la pregunta que plantee en un principio, es decir:

¿Qué podemos hacer los profesionales de recursos humanos para reposicionar nuestra función, cómo identificar el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la misma?

Creo que la respuesta la encontramos en el benchmarking.

Si nosotros nos proponemos identificar qué compañías son las que realizan las mejores prácticas en lo que a recursos humanos se refiere, será nuestro primer paso para poder desarrollar un proyecto de benchmarking.

Debemos partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía en la que laboramos, al que debemos ofrecerle un servicio de calidad y máxima respuesta, considerando sus necesidades, sus objetivos personales y profesionales y, al mismo tiempo, la filosofía y cultura de nuestra organización.

Por ello es que debemos buscar continuamente la excelencia en nuestra función.

Tenemos ya que dejar a un lado nuestras "prácticas de benchmarking" que usualmente se llevan a cabo tomando café y conversando con colegas de lo que cada uno está haciendo en la organización.

Para poder generar un proyecto de benchmarking ya sea interno o externo, el paso inicial es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicarnos cuáles son los resultados tangibles que estamos obteniendo de nuestra labor, para que con esta información estemos en condiciones de compararnos objetivamente con nosotros mismos o con empresas de otro tipo.

Son pocos los profesionales de recursos humanos que utilizan parámetros de medición para esta función.

Si pensamos que el lenguaje de los negocios es "dinero", entonces el alfabeto son los números, números que debemos dominar.

Todas las organizaciones, ya sean de lucro o no, dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión.

Existe un concepto arraigado en el sentido de que las mediciones-tipo de los negocios no pueden ser aplicadas a la función de recursos humanos.

Así, mientras que la mirada de otros departamentos de la organización está dirigida a ingresos, activos y pasivos, ventas, costos y utilidades, el personal de recursos humanos habla de sentimientos. Ésta es una brecha importante de comunicación entre recursos humanos y el negocio.

Es por esto que si nosotros queremos hacer un trabajo con significado, es mejor que lo diseñemos de tal manera que nos permita realizar un análisis del costo-beneficio de nuestros esfuerzos y resultados.

Si no podemos encontrar resultados observables en términos de una evaluación objetiva, es muy probable que nuestro trabajo no sea digno de verse en un primer lugar.

El éxito de las organizaciones depende de tres habilidades:

1. Debemos tener la disposición de hacer nuestro trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente, debemos sobresalir.
2. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, debemos enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.
3. El éxito depende de nuestra habilidad para cuantificar nuestro desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio de éste.

Recursos humanos es una parte importante de la organización, le da su soporte y servicio y opera de acuerdo con la filosofía de la organización y sus objetivos.

Luego entonces, si la organización aplica métodos cuantitativos, recursos humanos debe adoptar esta metodología para estar en sintonía con la organización y poder reportar sus resultados en el mismo lenguaje.

Recursos humanos puede hacer un gran trabajo, pero si no puede presentarlo de manera objetiva, nunca obtendrá el crédito de sus logros.

Debemos enfocarnos en resultados, no en actividades.

La efectividad implica algo más que productividad. No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante.

La pugna fundamental en las organizaciones se encuentra entre la gente de recursos humanos, que ve su trabajo puramente cualitativo, y la gerencia, que busca información precisa que analizar.

La clave para cerrar esta brecha dependerá de nuestra habilidad para describir nuestros resultados cualitativos en términos cuantitativos.

Por siglos los alquimistas han tratado de convertir el plomo en oro. Desean intercambiar las propiedades de uno al otro.

Nuestro trabajo es mucho más fácil que esto, ya que no tratamos de intercambiar nada, únicamente tratamos de comunicar los resultados a través de los números, más que a través de palabras.

Si bien el trabajo de recursos humanos puede tener alguna bondad intrínseca en términos de apoyar el crecimiento y desarrollo del personal, las organizaciones no tienen la tendencia de pagar la bondad. Éstas están mucho más interesadas en el rendimiento de su inversión.

Cuando podamos probar que nuestro trabajo contribuye e impacta directamente en los resultados del negocio, cuando podamos identificar el valor agregado de nuestra función, entonces obtendremos lo que necesitamos para continuar sobresaliendo en nuestro trabajo y poder reposicionar nuestra función.

La función de recursos humanos permea a toda la organización. Ya sea que se le dé reconocimiento o no, el departamento de recursos humanos tiene un impacto significativo, positivo o negativo, en la organización.

A continuación señalo algunas de las áreas en las que el departamento de recursos humanos trabaja para reducir los gastos organizacionales, y de manera inversa, ayuda a incrementar las utilidades:

- Compensación
- Beneficios

- Impuestos del personal
- Reclutamiento y selección
- Rotación

Las mediciones contribuyen a esto de diferentes maneras.

- Alerta oportunamente a la gerencia sobre problemas que puedan presentarse.
- Identifica oportunidades que generen valor.
- Al mostrar resultados positivos se estimula al personal a trabajar mejor.

Yo les invito a que hagan un ejercicio analizando cómo están sus procesos, prácticas y sistemas de trabajo, de qué manera pueden identificar el valor agregado de su labor y su mejor costo-beneficio, de acuerdo con los resultados de su organización y cuál es el impacto directo en las utilidades.

Mi experiencia me dice que habrá áreas que puedan ser consideradas como benchmarks, ésta será la oportunidad que usted tenga para iniciar su sistema de mediciones y generar un interesante proyecto de benchmarking, buscando las mejores prácticas.

Si después de todas estas reflexiones todavía se resiste al cambio, en cuanto a la medición y cuantificación de su labor, espero que la siguiente anécdota lo haga pensarlo dos veces.

Esta anécdota la relató el fundador de una compañía de semiconductores al Dr. Jac Fitz-enz (presidente de Saratoga Institute International):

“Cuando yo era joven pensaba que era suficiente con hacer las cosas bien. Después de que me despidieron por hacer las cosas bien, me di cuenta de que esto no es suficiente. Hay que hacer la cosas bien y además tener poder.”

LOS NÚMEROS SON PODER ¡BUENA SUERTE!

## ► Bibliografía

- Beng Karlöf and Svante Östblom/Benchmarking. A Signpost to Excellence in Quality and Productivity.
- C. J. McNair, CMA and Kathleen H. J. Leibfried/Benchmarking. A tool for Continuous Improvement.
- Fitz-enz, Jac, Dr./Benchmarking Staff Performance. How Staff Departments Can Enhance Their Value to the Customer.
- Fitz-enz, Jac, Dr./How to Measure Human Resources Management. McGraw-Hill, 1993.
- Fitz-enz, Jac, Dr./Human Value Management. The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990's.
- Jossey-Bass Publishers, 1990.
- John Wiley & Sons, 1993.
- Jossey-Bass Publishers, 1993.
- Omneo, 1992.

# Higiene y seguridad en el trabajo\*

En el presente artículo se analiza la necesidad de mantener motivado y satisfecho al trabajador, resguardando su seguridad y su higiene dentro del área laboral, para lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa

## ► Antecedentes

A lo largo de su historia, el hombre ha estado expuesto en forma constante a multitud de riesgos contra los cuales se ha tenido que enfrentar. El desarrollo de la humanidad, en tiempos en que el trabajo era predominantemente artesanal y agrícola, significó muchas veces el enfrentarse a riesgos que llegaron a costar muchas vidas.

Sin embargo, hasta la creación de la máquina de vapor en el siglo XVIII, los accidentes laborales no eran significativos. La incorporación de esta máquina al desarrollo industrial como medio eficaz para incrementar la producción, aumentó el número de percances cuyos resultados eran fatales. La tarea requería de trabajadores, artesanos y campesinos que se incorporaron a una actividad totalmente desconocida para ellos y para la cual no fueron adiestrados. Los accidentes y enfermedades fueron la consecuencia de incorporar personal improvisado y representó para los empresarios un grave problema socioeconómico.

Estas condiciones generaron inquietudes en los propios empresarios e ingenieros que se abocaron a la tarea de investigar estos problemas.

Gracias a los resultados obtenidos en estas investigaciones, se llegó a la conclusión de que los accidentes laborales se debían a condiciones físicas y mecánicas peligrosas, no previstas al inicio de esa época laboral. Fue entonces que se creó el concepto de seguridad industrial, cuya orientación fue preventiva, enfocada al control de las condiciones físicas y mecánicas para eliminar la inseguridad en el trabajo. La seguridad industrial se ha desarrollado en tres etapas derivadas de los avances tecnológicos.

\*Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, Catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

El advenimiento del maquinismo dio origen a la primera etapa, caracterizada por el gran número de accidentes, lo cual se convirtió en un problema humano, social y económico que, llevado a sus últimas consecuencias, propició la eliminación de las situaciones físicas o mecánicas causantes de los accidentes, sin tomar en cuenta al trabajador, pero manteniendo aún un sentido preventivo que llevó finalmente a corroborar el factor humano es esencial la reducción para al máximo de los accidentes laborales.

Como consecuencia de lo anterior, surgió el segundo periodo de la seguridad industrial, en que se destacó la preparación y el desarrollo en el trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento de los obreros. Durante esta etapa se utilizaron técnicas y estrategias nuevas para abatir la incidencia de accidentes en relación con los índices de frecuencia y gravedad, la cual ha generado los principales parámetros de la Seguridad Industrial.

Con la introducción, en auxilio de la Seguridad Industrial, de disciplinas como Medicina del Trabajo, Antropología, Psicología, Sociología y Administración, se dio énfasis a la búsqueda del bienestar físico, mental y social del trabajador.

Así se inició la tercera etapa de la Seguridad Industrial, la cual está caracterizada por un enfoque más humanista. En el presente, se afirma que gran parte de los accidentes se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo, se reconoce de esta manera la influencia ejercida por su vida extralaboral. Se establece, además, que de los accidentes ocurridos, el 2% se debía a causas fortuitas, mientras que el 98% a actos inseguros y condiciones peligrosas.

## ► Conceptos generales

A partir de lo expuesto hasta aquí, podemos decir que la *Seguridad Industrial* es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas. Se encarga además de prevenir los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

¿Qué es un accidente de trabajo?

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

Por otra parte, la *Higiene Industrial* es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Debemos recordar que estos conceptos se encuentran definidos en la *Ley Federal del Trabajo*, que rige todas las acciones laborales en México.

¿Cuáles son las causas de los accidentes de trabajo?

Intervienen varios factores, entre los cuales se cuentan las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos:

- **Condiciones inseguras:** Son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inse-

guridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.

■ **Actos inseguros:** Son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

Las condiciones inseguras más frecuentes son:

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, construidos o instalados en forma inadecuada, o bien deteriorados.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, construidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosos o inadecuados.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

Los actos inseguros más frecuentes en que los trabajadores incurren en el desempeño de sus labores son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.

¿Qué da origen al acto inseguro?

- La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales y la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo.
- Características personales: la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo, de la habilidad para el trabajo.

¿A qué se le llama tipos de accidentes de trabajo?

- A las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o la muerte.

Los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes son:

- Golpeados por o contra algo.
- Atrapado por o entre algo.
- Caída en el mismo nivel.
- Caída a diferente nivel.
- Resbalón o sobreesfuerzo.
- Exposición a temperaturas extremas.
- Contacto con corriente eléctrica.
- Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas.

## ► Fomento de la seguridad

Por lo anterior, un accidente ocasiona una serie de pérdidas para la organización. En tales circunstancias, todo patrón se ve en la necesidad de generar técnicas que permitan disminuir el número de accidentes y enfermedades dentro de la propia empresa. Éstas se enumeran a continuación.

- Concursos, lo cuales fomentan el espíritu de competencia, relativos a alguna tarea. Pueden dar como resultado un menor número de accidentes dentro de un periodo, un menor número de horas-hombre perdidas por accidentes, una menor cantidad de materia prima desperdiciada a causa de un accidente, etc.
- Distensiones por capacitarse en materia de seguridad e higiene.
- Metas, objetivos a cubrir durante un periodo o número de días.
- Participación de todos los trabajadores, por cuanto que la responsabilidad corresponde a todos. Si un trabajador participa en la seguridad, será él mismo el beneficiado.
- Información sobre casos reales ocurridos dentro de la empresa o, en su defecto, dentro de otras empresas, para hacer conciencia de que por más simple que un detalle parezca, puede ocasionar una tragedia.
- Letreros, lemas y carteles alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar qué ocurriría si no respetamos las normas establecidas.

¿Cómo se pueden prevenir los accidentes de trabajo?

Se pueden prevenir realizando una vigilancia constante, tanto sobre las condiciones inseguras que existan en el ambiente de trabajo, como sobre los actos inseguros de los trabajadores.

Otra función muy importante que debe realizar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene o el Supervisor de la Seguridad, es comprobar que la maquinaria, el equipo y las instalaciones de la empresa, así como el equipo de protección personal

de los trabajadores, se encuentre en buen estado para asegurar la realización del trabajo dentro de las máximas condiciones de seguridad.

## ► Higiene en el trabajo

Recordemos que la higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen.

La higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. En otras palabras, es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador.

Una enfermedad de trabajo se entiende como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Se conocen 3 grupos de factores que intervienen en las enfermedades de trabajo.

- Los que corresponden a los agentes contaminantes que resulten del proceso de trabajo.

AGENTES CONTAMINANTES	{	Químicos Físicos Biológicos
-----------------------	---	-----------------------------------

- Los que se relacionan con las condiciones en las que el trabajador realiza sus labores.

CONDICIONES DONDE SE REALIZA LA LABOR	{	Medio ambiente Factores físicos
--	---	------------------------------------

- Los que se derivan del ambiente en que se encuentra el trabajador.

AMBIENTE O CLIMA LABORAL	{	Psicológico Social
-----------------------------	---	-----------------------

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.

¿Qué pueden hacer los trabajadores para prevenir las enfermedades?

- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos.
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar sobre las condiciones anormales en el trabajo y en el organismo del trabajador.

## ► Comisiones mixtas de higiene y seguridad

Ante un panorama nada halagador como el que acabamos de describir, es indispensable contar con un grupo de personas con conocimientos específicos en la materia para que auxilien al departamento de recursos humanos en su cometido de otorgar seguridad al trabajador en el desempeño de sus labores.

Este grupo de individuos forman la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad. Se llama mixta porque está integrada por representantes de la organización y de los propios trabajadores. Su organización y funcionamiento están previstos en el capítulo III del Reglamento de Seguridad e Higiene.

Los **requisitos** que debe cubrir un sujeto para pertenecer a dicha comisión son:

- Ser trabajador de la organización y estar vinculado al proceso de trabajo.
- Poseer instrucción general y experiencia para desempeñar el cargo.
- Gozar de la estimación general de los trabajadores.
- No ser adicto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- De preferencia, ser jefe de familia.

Y las **obligaciones** que se contraen al pertenecer a dicha comisión son las siguientes:

- Dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro de un establecimiento.
- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores y orientarlos respecto al peligro del trabajo que desempeñan.

# El Sistema de Ahorro para el Retiro en México (SAR)\*

## ► Antecedentes

En México, el primer plan de pensiones se instituyó en los años cincuenta y la difusión de éste se dio a partir de 1970. Los planes de pensiones que existían antes del SAR estaban a cargo tanto del Estado como de los particulares. El Estado administra fondos de pensiones mediante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ISSSTE y el ISSFAM, amparando a más de ocho millones de trabajadores en el caso del primero mediante el sistema de reparto: en el caso del Instituto de Servicios y Seguridad Social para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), agrupando a más de dos millones de trabajadores del Gobierno Federal y tres Estados, en 28 Estados de la República, cubriendo a quinientos cincuenta mil trabajadores.

En cuanto a las pensiones privadas, éstas cubren a más de dos millones de trabajadores con planes de pensiones manejadas por bancos o por las mismas empresas.

A partir de la toma del poder de la actual administración, se desataron una serie de especulaciones acerca del compromiso del gobierno para elevar la proporción del ahorro interno como porcentaje del PIB, a través de los fondos de previsión social.

Muchas fueron las versiones preliminares, desde la obligatoriedad de los fondos privados de pensiones, hasta el esquema de pensiones chileno. Lo anterior quizás fue provocado por el seguimiento de las noticias periodísticas, lo cual generó cierta confusión acerca del **Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)**.

A través del IEPES (Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales) se creó el Comité Nacional de Pensiones y Jubilaciones, el cual se encargó de profundizar en el tema con la participación de las instituciones de seguridad social ya existentes e invitados y dedicados a esta especialidad.

\*Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, Catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

Con base en los resultados del comité, se hicieron cambios importantes a la Ley del IMSS que mejoraron las condiciones de los jubilados; por ejemplo, recientemente se aumentó el mínimo de las pensiones al 90% del salario mínimo. Además, el Congreso pidió al IMSS crear reservas líquidas para garantizar la solvencia de atención a los jubilados.

Sin embargo, y a pesar de estos cambios, los recursos de la seguridad social no son suficientes ni lo serán en el futuro debido a la estructura de población de México, ya que, conforme pasa el tiempo, disminuye la tasa de natalidad y aumenta la longevidad de la población. Esto trae como consecuencia a los trabajadores pasivos, creando serias dificultades financieras para el Sistema de Reparto.

## ► Definiciones

■ "El SAR es una prestación de seguridad social, con carácter de seguro adicional a la que establece la Ley del Seguro Social, la cual está encaminada a la protección y bienestar de los trabajadores y de sus familiares. Se trata de un seguro de retiro que se instrumenta a través de un sistema de ahorro."

Este seguro tiene por objeto aumentar los recursos a disposición de los trabajadores al momento de su retiro, mediante el establecimiento de cuentas bancarias individuales abiertas a su nombre, en las que los patrones acreditarán tanto las cuotas correspondientes al seguro de retiro, como las aportaciones que se efectúan al INFONAVIT (Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores).

■ "El SAR está compuesto por un conjunto de aportaciones bimestrales que realizan los patrones a sus trabajadores mediante el depósito en cuentas de ahorro abiertas a nombre del trabajador, para generar un fondo de ahorro que se invierta y que produzca intereses. Esto es con el fin de que el fondo se incremente con el tiempo y el trabajador pueda contar con una ayuda significativa en el momento de su jubilación."

## ► Objetivos

Los objetivos que pretende alcanzar este nuevo sistema se pueden dividir en tres aspectos:

■ **Macroeconómico.** Se busca aumentar el nivel de ahorro interno, con objeto de acumular recursos suficientes para financiar proyectos de inversión a largo plazo y apoyar el crecimiento de la economía del país.

■ **Social.** Las pensiones otorgadas por el Seguro Social han perdido su valor adquisitivo por la inflación que padeció el país en la última década. Adicionalmente, el crecimiento en el número de pensionados en relación con la población económicamente activa hará todavía más difícil que las pensiones del Seguro Social puedan mantenerse en los niveles actuales. El SAR tiene como objetivo mejorar el ingreso disponible de los trabajadores cuando llegue el momento de su jubilación. El SAR permitirá también el desarrollo de una mayor capacidad y eficiencia en el financiamiento de viviendas para los trabajadores.

- **Financiero.** Se pretende crear mecanismos para dar al pequeño ahorrador acceso a los instrumentos más sofisticados del mercado financiero y a rendimientos elevados que en la actualidad están reservados a los grandes inversionistas.

## ► **Funcionamiento**

---

La afiliación al sistema tiene las siguientes características:

- Es única, ya que cada trabajador puede tener sólo una cuenta individual identificada con su registro federal de contribuyentes. Estas cuentas individuales están compuestas por dos subcuentas: la subcuenta del Seguro de Retiro, en donde se deposita el dos por ciento que el patrón debe pagar, y la subcuenta de Vivienda, en donde se deposita el cinco por ciento que anteriormente se pagaba al INFONAVIT.
- Se abonan en las cuentas individuales los recursos que reciban para tales efectos a más tardar el cuarto día hábil siguiente al de su recepción. Si el banco que recibe las aportaciones no opera la cuenta individual por no ser el banco que el trabajador determinó como administrador de su cuenta, deberá traspasarlas al banco que la opera al tercer día hábil siguiente a su recepción. El banco receptor de aportaciones debe emitir un comprobante del depósito a la cuenta de cada trabajador. Estos comprobantes deberán ser enviados al patrón en caso de trabajadores independientes a su domicilio en un plazo de treinta días a partir de que reciba la aportación.

Los bancos deben emitir un estado de cuenta para los trabajadores por lo menos una vez al año que contenga:

- Los cargos y abonos efectuados en el periodo.
- Los saldos promedio diarios y mensuales del periodo.
- Los rendimientos correspondientes a cada periodo en monto y porcentaje.
- Las comisiones cargadas a la cuenta.

- Deben depositarlo a recursos provenientes de las aportaciones para la subcuenta del seguro de retiro en la cuenta del IMSS en el Banco de México, cuando éstos no tengan instrucciones específicas de los trabajadores, donde se les garantizará un rendimiento real del dos por ciento cuando menos, a más tardar el cuarto día hábil siguiente al de su recepción. Éste debe invertir dichos recursos en instrumentos emitidos por el Gobierno Federal. Las aportaciones para el INFONAVIT igualmente serán depositadas en su cuenta en el Banco de México, siendo invertidas en instrumentos emitidos por el Gobierno mientras no se destinen a las actividades propias del Instituto.

- Cuando el trabajador así lo determine, sus aportaciones para la subcuenta de retiro podrán ser traspasadas a la sociedad de inversión de su elección. Dicha sociedad deberá ser autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

## ► Aportaciones

Las aportaciones en este sistema pueden dividirse en dos: obligatorias a cargo del patrón y voluntarias a cargo del trabajador.

**Obligatorias a cargo del Patrón.** El patrón, por ley, está obligado a aportar el dos por ciento del salario base de cotización al IMSS de cada trabajador a la cuenta individual del mismo, el cual será destinado a la subcuenta del seguro de retiro. El salario base de cotización está integrado por los pagos en efectivo y otras prestaciones que reciba el trabajador en forma constante. El salario base máximo para el caso de las aportaciones de la subcuenta de retiro es de veinticinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

Esta aportación constituye una contribución nueva para el patrón y se depositará bimestralmente a favor del trabajador en la subcuenta del Seguro de Retiro de su cuenta individual, es deducible del impuesto sobre la renta para el patrón y no es acumulable a los ingresos del trabajador (al igual que los rendimientos que genere).

La primera aportación se efectuó el 29 de mayo de 1992, para las empresas que cuentan con más de cien trabajadores y a más tardar el 1 de julio del mismo año para las empresas con menos de cien trabajadores. Por única vez la primera aportación consistió en el ocho por ciento del salario base de cotización de los trabajadores que estén activos o que estuvieron activos al 1 de mayo de 1992. Las aportaciones posteriores se hacen por bimestres vencidos, los días 17 de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.

Por otra parte, el patrón ahora deposita en la misma cuenta individual el cinco por ciento del salario del trabajador que antes pagaba al INFONVIT. Estas aportaciones constituyen la Subcuenta de Vivienda.

**Voluntarias a cargo del trabajador.** El trabajador puede, en cualquier momento, ya sea a través de su patrón o directamente en el banco que lleva su cuenta individual, efectuar aportaciones adicionales a su subcuenta del Seguro del Retiro, sin limitación en cuanto a monto y siendo éstas deducibles del Impuesto Sobre la Renta hasta un dos por ciento de su salario base de cotización al IMSS (con tope de diez veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal).

Las personas no sujetas al régimen de afiliación al IMSS podrán abrir una cuenta en el SAR y efectuar aportaciones voluntarias al igual que los trabajadores un dos por ciento de su salario base de cotización al IMSS con tope en diez veces el salario mínimo general en el Distrito Federal.

## ► Retiros

Las leyes del IMSS y del INFONAVIT no establecen beneficios a los que se tenga derecho con los recursos que se tengan depositados en las cuentas individuales, sino que marcan las condiciones para poder disponer de éstos, ya que los beneficios en forma de pensiones se seguirán obteniendo de las demás ramas del Seguro Social, como son pensiones por invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

Para disponer de los fondos se necesita cumplir con alguno de los siguientes requisitos:

- Cumplir 65 años de edad.
- Adquirir el derecho a obtener una pensión por invalidez, cesantía en edad avanzada o incapacidad permanente total o parcial del cincuenta por ciento o más en los términos de la Ley del IMSS.
- Adquirir el derecho a obtener una pensión por medio de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de la contratación colectiva.

Cumplido alguno de estos requisitos, el banco que administre la cuenta individual del trabajador le entregará los fondos de dicha cuenta, situándose en la entidad financiera que el trabajador designe para la obtención de una pensión vitalicia, o bien, entregándoselos al trabajador en una sola exhibición.

En caso de muerte del trabajador, el banco entregará los fondos de la cuenta individual de éste a los beneficiarios designados por el propio trabajador, en alguna de las dos formas mencionadas en el párrafo anterior.

Cuando el trabajador se encuentre en incapacidad temporal y ésta se prolongue por más tiempo que los periodos fijados en la Ley del IMSS, es decir, por más de 78 semanas, puede retirar de la subcuenta del Seguro del Retiro hasta el diez por ciento del saldo de la misma.

En caso de que el trabajador no esté sujeto a ninguna relación laboral, puede retirar de la subcuenta del seguro de retiro hasta el 10 por ciento de la misma, siempre y cuando su saldo no sea menor a 18 veces la última cotización y no se haya realizado otro retiro en los últimos cinco años.

Cuando el trabajador reciba un crédito del INFONAVIT, el saldo de la subcuenta de vivienda se aplicará como pago inicial de dicho crédito, y durante la vigencia del crédito, las aportaciones patronales a dicha subcuenta se destinarán a reducir el saldo insoluto a cargo del trabajador.

## ► Control del sistema de pensiones

El control del sistema está en manos del Comité Técnico del SAR, el cual está integrado por un total de nueve miembros: tres de la SHCP, uno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tres del IMSS y dos del Banco de México. Los miembros serán designados por el titular de cada dependencia de entre aquellos que ocupen puestos de subsecretarios o subdirectores generales.

Las funciones del comité son:

- Actuar como órgano de consulta en asuntos del SAR.
- Recomendar a las autoridades la adopción de criterios o expedición de créditos sobre el SAR.
- Resolver sobre circunstancias específicas no previstas en la Ley.
- Las demás funciones que señalen otras disposiciones.

Además de este Comité, la SHCP y el Banco de México pueden expedir reglas de carácter general que se deban adoptar para el mejor funcionamiento del sistema.

## ► Marco legal

El Sistema de Ahorro para el Retiro está regulado por las siguientes leyes:

- Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto de Servicios y Seguridad Social para los Trabajadores del Estado.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Además de las modificaciones a las leyes mencionadas, la SHCP, el Banco de México y el Comité Técnico del SAR pueden emitir generales para el funcionamiento del Sistema.

## ► Beneficios

### *Beneficios para los trabajadores*

- Representa un incremento real a su ingreso del dos por ciento por la aportación patronal.
- Representa un aumento a su pensión en el momento en que se retire.
- Las aportaciones al fondo, realizadas por los patrones, se incrementarán en un dos por ciento de interés real como mínimo.
- Se puede utilizar eventualmente parte del fondo en caso de despido (diez por ciento del fondo).
- Al llegar a los 65 años de edad se tendrá derecho al retiro total de los fondos acumulados de los fondos del retiro.

### *Beneficios para los patrones*

- Debido a la disponibilidad de mejores ingresos al momento del retiro del trabajador, la pensión social disminuirá, redundando en una mayor estabilidad social.
- Los fondos que se recauden permitirán un mayor ahorro nacional, que a su vez permitirá el financiamiento económico sostenido.
- Los patrones que cumplan los requisitos de ley se verán favorecidos, ya que este mecanismo obligará a todos los patrones a contribuir con aportaciones.

# Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad\*

## ► Antecedentes

Encontrándose México ante la relativamente reciente apertura del Tratado de Libre Comercio y, por ende, ante una economía internacional cada vez más competitiva y con una economía interna en crisis, resulta indispensable para las empresas nacionales lograr la elevación de su productividad, así como el incremento de la calidad de los bienes o servicios que generan. Y, como medio para facilitar la consecución de dichos objetivos, se cuenta con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Es necesario que cada empresa, en primer lugar, celebre su propio acuerdo atendiendo a sus necesidades particulares y, en segundo lugar, junto con su sindicato o representante de sus trabajadores, tenga la voluntad real de elevar la productividad de la empresa, incrementando también la calidad de los bienes y servicios que produce, con objeto de obtener un beneficio directo y tangible tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Los sectores obrero, campesino y empresarial y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial que la productividad y la calidad juegan en el aumento del potencial creativo de la población, en la apertura de nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y el asentamiento de las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad para abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

## ► Líneas de acción

1. Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otros el empresarial, el sindical y el gubernamental.

\*Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, Catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

- Replantear las estructuras organizativas de la empresa a través del diagnóstico y la actualización.
- Identificar objetivos, metas e indicadores de productividad, calidad y servicio.
- Desarrollar y mejorar procesos de relaciones industriales para hacerlos más participativos, de modo que proporcionen una visión integral de la organización.

## 2. Superación y desarrollo de la administración.

- Formación y actualización del desarrollo de la administración.
- Revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador.
- Planeación y estrategia de negocio.
- Ambiente de trabajo.
- Entorno ecológico.

## 3. Énfasis en la importancia de los recursos humanos.

- Política de superación cualitativa de los recursos humanos.
- Humanización del trabajo.
- Promover la satisfacción de las necesidades del trabajador.
- Trabajo en equipo.

### A) Capacitación Permanente

- Política de capacitación a todos los niveles.
- Promociones y opciones de ascenso.
- Nuevas modalidades de capacitación para abatir costos.

### B) Condiciones del lugar de trabajo.

- Programa intensivo de higiene y seguridad.
- Racionalización del transporte.
- Mejora del entorno ecológico.

### C) Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.

- Información, mayor participación y compromiso.
- Evaluación del desempeño.

### D) Remuneración.

- Especialidad de nuevos sistemas de remuneración.
- Estímulo a la estabilidad y la participación.

4. Fortalecimiento de las relaciones laborales.
  - Abordar y concertar nuevas formas objetivas de los programas de calidad y productividad, utilizando ideas de todos los sectores.
  - Involucrar a las comisiones mixtas de capacitación, comunicación y diálogo.
5. Modernización y mejoramiento tecnológico en investigación y desarrollo.
  - Promover el desarrollo de la cultura tecnológica a través de información, apoyo y consultoría.
  - Establecer programas de calidad total.
  - Introducción de cambios tecnológicos.
  - Readaptación de recursos humanos.
6. Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad y la calidad.
  - Sustituir el marco regulatorio de la actividad económica actual por uno que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas.
  - Atender los requerimientos en la educación y la investigación tecnológica.
  - Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

## ► Consideraciones fiscales

---

Por último, cabe efectuar, en relación con el ANEP, las siguientes consideraciones, las cuales es importante tomar en cuenta si se desea obtener realmente los mejores resultados.

- Ya no debe limitarse la capacitación a una obligación legal, mediante el cumplimiento de un trámite administrativo, sino que debe tenderse hacia una capacitación orientada más hacia la formación de los recursos humanos en su parte sustantiva, enfocada hacia la obtención de resultados prácticos.
- Además de la capacitación, es necesario para la empresa mejorar sus sistemas de organización, invertir en tecnología y rediseñar el esquema de la relación laboral con sus trabajadores.
- Es necesario hacer que el trabajador esté consciente de que capacitarse no sólo significa redituarse beneficios a la empresa, sino también implica la obtención para el propio trabajador de beneficios tangibles en lo personal, dirigidos a su desarrollo y a mejores opciones dentro de la misma organización.
- El ANEP debe ser entendido en cuanto que establece líneas generales de aquello que es indispensable atender en el conjunto de la planta productiva, debiendo buscarse en cada centro de trabajo las respuestas a sus condiciones particulares.

El objetivo fundamental del Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad (ANEP), es reconocer la importancia de contar con la administración de personal adecuada para los requerimientos de cada empresa, ya que a través de sus funciones operativas como el reclutamiento y la selección de personal de capacitación y desarrollo, remuneración, comunicación, higiene, seguridad industrial y relaciones laborales, se podrá contar con personal motivado, integrado y satisfecho que desee colaborar con la empresa y alcanzar la productividad y calidad necesarias para ser competitivos.

## GLOSARIO