



WERTHER • DAVIS • GUZMÁN

administración
DE RECURSOS
HUMANOS

Gestión del capital humano

Mc
Graw
Hill
Education

Administración de recursos humanos

Administración de recursos humanos

Gestión del capital humano

Séptima edición

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

Keith Davis, Ph.D.
Arizona State University

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



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director general México: Miguel Ángel Toledo Castellanos

Editor sponsor: Jesús Mares Chacón

Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez

Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga

Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción y adaptación: Joaquín Mejía Gómez

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Gestión del capital humano

Séptima edición

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



DERECHOS RESERVADOS © 2014, 2008 respecto a la séptima edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Edificio Punta Santa Fe

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A

Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-1076-1

ISBN: 978-970-10-5913-5 (de la edición anterior)

Traducido y readaptado de la quinta edición de: *Human Resources and Personnel Management*
de William B. Werther y Keith Davis, de The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
ISBN 0-07-069572-5

1234567890

2356789014

Impreso en Perú

Printed in Peru

Contenido

Prefacio	xiii	<i>Caso de estudio 1-1: Surgimiento de las bases de la empresa moderna</i>	19
Prólogo a la séptima edición en español	xvi	<i>Caso de estudio 1-2: Mexicana de Aviación</i>	21
Agradecimientos	xvii		
Agradecimientos especiales	xviii		
Parte I			
Fundamentos y desafíos	1	Capítulo 2 Desafíos del entorno	25
Capítulo 1 Elementos esenciales del capital humano	3	Megatendencias en el entorno global del siglo xxi	26
El principal desafío	5	Megatendencias principales	26
Propósito de la administración de capital humano	6	Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina	29
Objetivos fundamentales de la administración de capital humano	6	La Revolución Industrial	30
Objetivos corporativos	6	La administración científica y la Primera Guerra Mundial	30
Objetivos funcionales	6	El siglo xx	30
Objetivos sociales	7	La Segunda Guerra Mundial	31
Objetivos personales	7	De la posguerra a la revolución informática	31
Actividades de administración del capital humano	7	El siglo xxi	32
Actividades fundamentales	7	Desafíos externos	32
Responsabilidad de las actividades de capital humano	10	Desafíos sociales	33
Organización de un departamento de capital humano	11	Cambios en la posición de la mujer	33
Componentes del departamento de capital humano	12	Migraciones de la fuerza de trabajo	33
Funciones esenciales de un departamento de capital humano	12	Desafío: expansión o contracción demográfica	34
Función de servicio de un departamento de capital humano	12	Desafío: cambios económicos	35
Modelo de administración de los recursos de capital humano	14	Desafío: cambios políticos	35
I. Fundamentos y desafíos	16	Desafío: cambios culturales	35
II. Preparación y selección	16	Desafío: cambios tecnológicos	36
III. Desarrollo y evaluación	17	Desafíos: cambios ecológicos	37
IV. Compensaciones y protección	17	Desafíos del sector gubernamental	37
V. Relación con el personal y evaluación	18	Desafíos corporativos	37
Aspectos clave de la administración de capital humano	18	Sindicatos	37
Resumen	19	Sistemas de información	38
Conceptos claves	19	Cultura, conflictos y prácticas de la organización	39
Preguntas de análisis	19	Desafíos de las áreas del capital humano	39
		Desafíos de la administración de capital humano	39
		Certificación	40
		Perspectivas de la administración de capital humano	40
		Resumen	41
		Conceptos claves	42
		Preguntas de análisis	42

<i>Caso de estudio 2-1: Nuevas políticas de personal en Plásticos Modernos</i>	42	Decisiones de la organización	70
Capítulo 3 Gestión internacional del capital humano	45	Factores de la fuerza de trabajo.....	72
Modalidades empresariales en el área internacional	46	Técnicas de detección de tendencias.....	72
<i>Joint venture</i>	46	Empleo de expertos	72
Alianza estratégica	47	Proyección de tendencias.....	73
Adquisición o fusión.....	47	Otros métodos	73
Franquicias.....	47	Requisitos de capital humano	74
Aspectos legales.....	47	La oferta de capital humano	75
Conocimiento (<i>know-how</i>)	48	Evaluación de la oferta interna.....	75
Ventajas y desventajas de la franquicia	48	Auditorías de capital humano	75
Perspectivas de la administración de capital humano en el entorno internacional.....	48	Planeación de la sucesión.....	77
Estructuras fundamentales de los desafíos internacionales.....	49	Gráficas y resúmenes de reemplazos	78
Elementos culturales.....	49	Evaluación de la oferta externa.....	80
Estructura del departamento de capital humano.....	50	Necesidades externas	80
Derechos de los empleados.....	50	Análisis de mercados laborales.....	81
Preparación y selección internacionales	51	Actitudes de la comunidad.....	81
Reclutamiento internacional.....	52	Aspectos demográficos	81
Selección internacional.....	53	Ejecución de los planes de capital humano	81
Desarrollo y ubicación	54	<i>Resumen</i>	83
Inducción y orientación	54	<i>Conceptos claves</i>	83
Capacitación y desarrollo.....	55	<i>Preguntas de análisis</i>	83
Relaciones con el personal y evaluación	56	<i>Caso de estudio 4-1: La expansión de Bimbo</i>	84
Evaluación y desarrollo profesional.....	56	<i>Caso de estudio 4-2: Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo Domingo, República Dominicana</i>	85
Compensaciones y protección	56	Capítulo 5 Análisis y diseño de puestos	87
<i>Outsourcing</i> en el entorno internacional.....	58	Información sobre análisis de puestos:	
Desafíos de la administración internacional de capital humano.....	60	perspectiva general.....	89
Solución de problemas en la administración internacional de capital humano	60	Relevancia del análisis de puestos.....	90
Desafíos internacionales y diversificación en el lugar de trabajo	60	Obtención de información para el análisis de puestos	90
El desafío lingüístico.....	60	Identificación del puesto.....	90
Sensibilidad cultural	61	Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos	91
<i>Resumen</i>	62	Nivel e identificación	91
<i>Conceptos claves</i>	63	Deberes y responsabilidades	91
<i>Preguntas de análisis</i>	63	Características individuales y del trabajo.....	91
<i>Caso de estudio 3-1: Outsourcing de personal especializado</i>	64	Niveles de desempeño.....	91
Parte II Preparación y selección	65	Obtención de datos	94
Capítulo 4 Planeación del capital humano	67	Entrevistas.....	94
La demanda de capital humano	69	Grupos de expertos	94
Causas de la demanda	69	Cuestionarios por medios electrónicos.....	94
Desafíos externos	70	Bitácora de empleados	94
		Observación	94
		Combinaciones.....	94
		Aplicaciones de la información que genera el análisis de puestos	95
		Descripción de puestos.....	95
		Resumen del puesto y sus responsabilidades.....	95
		Condiciones de trabajo	96
		Aprobaciones.....	96
		Especificaciones del puesto	97

Niveles de desempeño en el puesto	97	Reclutamiento externo	112
Conclusión del análisis de puestos: definición del perfil del puesto	98	Pasos de la identificación de talento	113
Identificación de competencias	98	Reclutamiento local, nacional e internacional	114
Ventajas de la identificación de competencias	98	Desafíos del reclutamiento de capital humano	114
Técnicas de identificación de competencias	98	Planeación estratégica	114
El sistema de información sobre capital humano	99	Hábitos y tradiciones en el reclutamiento	114
Organización de la base de datos	99	Condiciones del entorno	115
Administración de capital humano mediante bases de datos y software especial	100	Requisitos del puesto	116
Perspectiva general del diseño de puestos	101	Costos	117
Elementos organizacionales	102	Incentivos	117
Enfoque mecánico	102	Políticas de la organización	117
Flujo del trabajo	102	Políticas de compensación	117
Ergonomía	103	Políticas de contratación	117
Prácticas laborales	103	Políticas de contratación internacional	118
Elementos del entorno	103	Canales de reclutamiento interno	118
Habilidades y disponibilidad del empleado	103	Programas de promoción de vacantes	118
Expectativas sociales y culturales	103	Retención de empleados	119
<i>Empowerment</i> o delegación de facultades de decisión	104	Canales del reclutamiento externo	120
Diversificación de un puesto	104	Reclutamiento en el sitio de la empresa	120
Identificación de la tarea	104	Sitios de reclutamiento en internet	120
Relevancia de la tarea	104	Referencias de otros empleados	121
Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia	104	Publicidad	121
Gráfica A: productividad comparada con especialización	105	Entidades gubernamentales	122
Gráfica B: satisfacción comparada con especialización	105	Agencias de empleos	122
Gráfica C: aprendizaje comparado con especialización	106	Compañías “cazadoras de cabezas” (<i>headhunters</i>)	122
Gráfica D: rotación de personal comparada con especialización	106	<i>Outsourcing</i>	122
Técnicas para rediseñar puestos	106	Instituciones educativas	124
Bajo nivel de especialización	106	Asociaciones profesionales	124
Alto nivel de especialización	106	Programas gubernamentales	124
Rotación de puestos	106	Agencias de empleos temporales	125
Inclusión de nuevas tareas	107	Empleados eventuales	125
Enriquecimiento del puesto	107	Ferias de empleo	125
Grupos autónomos de trabajo	107	Reclutamiento internacional	125
<i>Resumen</i>	108	Formularios de solicitud de empleo	126
<i>Conceptos claves</i>	108	Datos personales	126
<i>Preguntas de análisis</i>	108	Situación laboral	128
Caso de estudio 5-1: <i>Diseño de puestos en Pasteles de Crema Chantilly</i>	109	Educación y preparación académica	128
Capítulo 6 Reclutamiento	111	Antecedentes laborales	129
Identificación del talento	112	Asociaciones, distinciones y pasatiempos	129
Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo	112	Referencias	129
Reclutamiento interno	112	Integridad de la información	129
		<i>Resumen</i>	130
		<i>Conceptos claves</i>	130
		<i>Preguntas de análisis</i>	130
		Caso de estudio 6-1: <i>Omron: la corporación que se hizo a sí misma</i>	131
		Caso de estudio 6-2: <i>El reclutador del siglo xxi</i>	133
Capítulo 7 Identificación del talento	135	Definición y características generales del <i>outsourcing</i>	136

Efectos del <i>outsourcing</i> sobre las economías local e internacional.....	137	Contribución efectiva al desempeño de la organización.....	166
<i>Outsourcing, insourcing y offshoring</i>	138	Programas de inducción	167
Papel del <i>headhunter</i>	139	Socialización	167
<i>Outsourcing</i> y promociones internas en selección de personal.....	139	Trayectoria de la ubicación	167
Ventajas y desventajas del <i>outsourcing</i> en la administración de recursos de capital humano.....	141	Contenido y responsabilidad de la inducción	168
Elementos y desafíos de la selección interna de personal.....	141	Concepto de <i>e-learning</i>: recursos disponibles	168
Selección interna.....	141	Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos	169
Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (<i>job posting</i>).....	142	Elementos de un programa formal de inducción	170
Razón de selección.....	142	Oportunidades y errores	171
Selección por competencias.....	143	Beneficios de los programas de inducción	171
Implicaciones éticas y sociales de la selección.....	143	Seguimiento de la inducción	172
Pasos de la selección de personal	144	Aspectos internacionales	172
Recepción preliminar de solicitudes: paso 1	144	Inducción de personal temporal	172
Administración de exámenes: paso 2	144	Ubicación interna del empleado	172
Validación de exámenes.....	145	Promociones	173
Tipos de pruebas psicológicas.....	145	Promociones por méritos.....	173
Métodos de examinación: precauciones.....	146	Promociones con base en la antigüedad.....	173
Entrevista de selección: paso 3	147	Transferencias laterales y pérdida de categoría	174
Diversos tipos de entrevista.....	148	Programas de identificación de vacantes.....	175
Proceso de la entrevista.....	150	Separaciones	175
Errores del entrevistador.....	153	Separaciones individuales	175
Errores del entrevistado.....	153	Renuncias.....	175
Verificación de referencias y antecedentes: paso 4	154	Ausencias temporales.....	176
Normas de inmigración y naturalización.....	155	Despidos individuales.....	176
Evaluación médica: paso 5	155	Separaciones de grupos	176
Entrevista con el supervisor: paso 6	155	Reducción de personal.....	176
Descripción realista del puesto: paso 7	155	Atrición.....	176
Decisión de contratar: paso 8	156	Otras razones de separación	177
Desafíos, procesos de selección, realimentación	156	Resumen.....	178
Resumen.....	157	Conceptos claves.....	178
Conceptos claves.....	157	Preguntas de análisis.....	179
Preguntas de análisis.....	157	Caso de estudio 8-1: Vacantes en Peces y Corales.....	179
Caso de estudio 7-1: Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.....	158	Caso de estudio 8-2: Disminución del personal de Uniformes Oficiales.....	180
Caso de estudio 7-2: Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A.....	159	Capítulo 9 Capacitación y desarrollo	181
Parte III Desarrollo y evaluación	161	Capacitación y desarrollo	182
Capítulo 8 Inducción, ubicación y separación	163	Pasos de la capacitación y el desarrollo	183
Obstáculos a la productividad.....	164	Necesidades del personal y de la organización....	183
Disminución de la disonancia cognoscitiva.....	165	Evaluación de las necesidades.....	185
Tasa de rotación de nuevos empleados.....	165	Objetivos de capacitación y desarrollo.....	187
		Contenido del programa.....	187
		Principios de aprendizaje.....	188
		Enfoques de la capacitación y el desarrollo	189
		Las posibilidades de la internet	190
		Universidad virtual.....	190

Sistemas tradicionales de capacitación.....	191	Realimentación.....	212
Capacitación de instrucción sobre el puesto.....	191	Plan de vida.....	213
Rotación de puestos.....	192	Seguimiento del plan de acción.....	213
Conferencias y videoconferencias.....	192	Resumen.....	213
Capacitación basada en la simulación		Conceptos claves.....	214
en instalaciones especiales.....	193	Preguntas de análisis.....	214
Actuación o sociodrama.....	193	Caso de estudio 10-1: Apoyo de la cúpula:	
Estudio de casos.....	193	realimentación.....	214
Autoaprendizaje programado.....	193	Capítulo 11 Evaluación del desempeño	215
Capacitación en laboratorios.....	193	Elementos de un sistema de evaluación	
Aprendizaje mediante la práctica.....	194	del desempeño.....	217
Desarrollo del capital humano.....	194	Visión general de los sistemas	
Evaluación de la capacitación		de evaluación del desempeño.....	217
y el desarrollo.....	194	Importancia de la evaluación del desempeño.....	218
Métodos de evaluación.....	195	Parámetros de desempeño: <i>benchmarking</i>	219
Obsolescencia del personal.....	195	Medición del desempeño.....	219
Tasa de rotación de personal.....	195	Observaciones del desempeño.....	220
Diversificación de la fuerza de trabajo.....	196	Desafíos de la evaluación del desempeño.....	221
Desarrollo y creación de oportunidades		Elementos legales.....	221
equitativas.....	196	Prejuicios del evaluador.....	221
Resumen.....	196	Elementos subjetivos.....	221
Conceptos claves.....	197	Error por tendencia al promedio.....	221
Preguntas de análisis.....	197	Permisividad e inflexibilidad.....	221
Caso de estudio 9-1: Grupo PepsiCo y la		Elementos culturales.....	221
sustentabilidad de talento.....	198	Métodos de evaluación con base	
Caso de estudio 9-2: Selección y capacitación		en el pasado.....	222
en American Express Travel.....	198	Listas de verificación.....	224
Capítulo 10 Planeación de la carrera		Método de selección forzada.....	224
profesional	201	Método de registro de acontecimientos	
Planeación de la carrera profesional		notables.....	225
y necesidades del empleado.....	203	Método de registro de acontecimientos	
Los departamentos de capital humano		críticos.....	226
y la planeación de carrera.....	204	Escalas de calificación conductual.....	226
La información y la planeación		Método de verificación en el campo.....	226
de la carrera profesional.....	205	Enfoques de evaluación comparativa.....	227
Asesoría profesional.....	205	Método de establecimiento de categorías.....	227
Autoevaluación.....	206	Distribución forzosa.....	228
El plan de sucesión.....	208	Método de comparaciones pareadas.....	228
Proceso de asesoría profesional.....	208	Métodos de evaluación con base	
Carreras en punto muerto.....	209	en el desempeño futuro.....	229
Desarrollo profesional.....	209	Autoevaluaciones.....	229
Desarrollo de la carrera individual.....	209	Administración por objetivos.....	229
Alcanzar mejores niveles de desempeño.....	209	Evaluaciones psicológicas.....	230
Estrechar relaciones con quienes toman		Centros de evaluación.....	230
las decisiones.....	209	Escala de gráficas o por conceptos.....	231
Desarrollar sentimientos de lealtad		Evaluación 360°.....	232
hacia la organización.....	209	Implicaciones del proceso de evaluación.....	235
Renunciar.....	210	Capacitación de los evaluadores.....	235
Recurrir a expertos en el campo.....	210	Entrevistas de evaluación.....	236
Elegir subordinados clave.....	210	Realimentación para el departamento	
Tener oportunidades de crecimiento.....	211	de capital humano.....	237
Lograr experiencia internacional.....	211	Resumen.....	238
Apoyo de la cúpula administrativa.....	212	Conceptos claves.....	238

<i>Preguntas de análisis</i>	238	Compensación por experiencia y conocimientos.....	268
<i>Caso de estudio 11-1: Evaluación del capital humano en Fibras Sintéticas</i>	239	Incentivos no financieros.....	268
<i>Caso de estudio 11-2: Goleadores del Plata</i>	239	Incentivos para ejecutivos.....	269
		Incentivos internacionales.....	270
Parte IV		Sistemas de participación en las utilidades.....	270
Compensación y seguridad	241	Propiedad de los empleados.....	270
Capítulo 12 Administración de sueldos y salarios	243	Planes de participación en la producción.....	271
Objetivos de la administración de las compensaciones.....	245	Planes de participación en las utilidades.....	271
Análisis y evaluación de puestos.....	246	Planes de compensación por reducción de costos.....	271
Jerarquización de puestos.....	247	Prestaciones y servicios al personal.....	273
Graduación de puestos.....	248	Función de la compensación indirecta.....	273
Comparación de factores.....	248	Objetivos sociales.....	274
Sistema de puntuación.....	251	Objetivos de la organización.....	274
Estudios y encuestas de sueldos y salarios.....	252	Objetivos del empleado.....	274
Fuentes de datos sobre compensaciones.....	252	Beneficios del aseguramiento	275
Procedimientos para realizar las encuestas.....	253	Seguros de salud.....	275
Determinación de niveles de compensación.....	253	Gastos médicos.....	275
Niveles de pago.....	253	Seguros oftalmológicos.....	276
Estructura de la compensación.....	254	Seguros odontológicos.....	276
Desafíos de la compensación.....	255	Seguros psiquiátricos.....	276
Objetivos estratégicos.....	255	Seguros de vida.....	277
Tasas predominantes de salarios.....	255	Seguros de invalidez.....	277
Sindicatos.....	256	Otras áreas del aseguramiento.....	277
Pago comparable por labor comparable.....	257	Beneficios del aseguramiento del personal	277
Marco legal.....	257	Seguridad del ingreso.....	277
Resumen.....	258	Jubilación.....	278
Conceptos claves.....	258	Desarrollo de un plan de jubilación.....	278
Preguntas de análisis.....	258	Jubilación temprana	278
Caso de estudio 12-1: Estructura de compensaciones en Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.....	259	Asesoría sobre jubilación.....	278
Caso de estudio 12-2: Análisis de la compensación en Ingenieros del Darién.....	259	Prestaciones fuera del horario de trabajo	279
Caso de estudio 12-3: Administración de la compensación en Sunyen.....	260	Días de enfermedad y compensación por salud.....	279
Capítulo 13 Sistemas de compensaciones	261	Actividades deportivas.....	279
Introducción a incentivos y participación en las utilidades.....	262	Días festivos y vacaciones.....	279
Objetivos de la compensación no tradicional.....	263	Ausencias autorizadas.....	280
Elegibilidad y cobertura.....	264	Prestaciones dentro del horario de trabajo	280
Parámetros de compensación.....	264	Horarios flexibles.....	281
Administración.....	264	Flexitime.....	281
Sistemas de incentivos.....	265	Participación en la labor.....	281
Compensación basada en unidades.....	265	Servicios a los empleados	282
Bonos de productividad.....	265	Servicio de cafetería o comedor.....	282
Comisiones.....	266	Ayuda educativa.....	282
Curvas de madurez.....	267	Servicios financieros.....	283
Incrementos por méritos.....	267	Servicios sociales.....	283
		Guarderías infantiles.....	283
		Programas de reubicación.....	283
		Programas de asistencia social.....	283
		Administración de prestaciones y servicios	284
		Problemas administrativos.....	284
		Enfoques tradicionales.....	284
		Menú de prestaciones: solución proactiva.....	284
		Resumen.....	285
		Conceptos claves.....	285
		Preguntas de análisis.....	286

<i>Caso de estudio 13-1: Incentivos para el personal de Melo-Ritmos</i>	286	Políticas de relaciones con el personal	314
<i>Caso de estudio 13-2: DNA Recombined</i>	287	Comunicaciones con el personal	315
Capítulo 14 Seguridad e higiene	289	Sistemas de comunicación descendente	316
Seguridad financiera.....	291	Sistemas de comunicación ascendente	317
Seguro social.....	291	Asesoramiento a los empleados.....	319
Cobertura y administración de los programas de seguridad social	292	Disciplina.....	320
Implicaciones para los departamentos de capital humano.....	292	Rescisión del contrato	320
Seguro de desempleo.....	293	Restricciones a la disciplina correctiva	321
Seguridad industrial	294	Disciplina progresiva	321
Riesgos de trabajo y seguridad laboral	294	Nuevos desafíos en la cultura organizacional ...	322
Campañas de reducción de riesgos y accidentes	295	Resumen.....	322
Verificaciones	295	Conceptos claves.....	322
Mantenimiento de parámetros.....	297	Preguntas de análisis.....	323
Mantenimiento de registros.....	297	<i>Caso de estudio 15-1: Mejora de la calidad de la vida laboral en Luz y Poder</i>	323
Nuevas tendencias en seguridad e higiene.....	297	<i>Caso de estudio 15-2: Dow Chemical</i>	324
Factores psicosociales en el trabajo.....	297	Capítulo 16 Relaciones de la empresa con el sindicato	327
Manejo del estrés laboral.....	299	Orígenes y antecedentes del movimiento sindical	329
Medidas organizacionales	299	Competencia internacional	330
Resumen.....	300	El panorama internacional del sector laboral....	331
Conceptos claves.....	300	El panorama latinoamericano actual	331
Preguntas de análisis.....	300	Dimensiones éticas de la dialéctica empresa-sindicato.....	332
<i>Caso de estudio 14-1: Administración del seguro social en Persianas Venecianas</i>	301	Relación asalariado-empresa	332
<i>Caso de estudio 14-2: Planes de contingencia para Mueblería Siglo Barroco</i>	302	Los sindicatos y la administración de capital humano	332
<i>Caso de estudio 14-3: Inspección de Hojalatas Industriales, S.A. de C.V.</i>	302	Estructura y funciones de los sindicatos	333
Parte V Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	305	Sindicatos locales	333
Capítulo 15 Desafíos de la cultura organizacional	307	Sindicatos nacionales.....	333
La función del departamento de capital humano.....	309	Sindicatos multinacionales.....	333
Apoyo de la gerencia.....	309	El sector público y las relaciones con los sindicatos	333
Motivación individual y satisfacción en el trabajo	309	Cooperación y resolución de conflictos	334
Mejora de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado	309	Negociaciones colectivas.....	334
Técnicas de mejora de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades	311	Resolución de disputas	336
Círculos de calidad	311	Causas y tipología de los conflictos laborales	337
Origen de los círculos de calidad.....	311	Arbitraje.....	338
Sistemas sociotécnicos.....	312	Cooperación entre sindicato y empresa	338
Avances ergonómicos	312	Actitudes sectoriales.....	339
Codeterminación	313	Fomento de la cooperación.....	339
Grupos autónomos de trabajo	313	Obstáculos a la cooperación.....	339
		Métodos cooperativos	339
		Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de capital humano	340
		Resumen.....	341
		Conceptos claves.....	342
		Preguntas de análisis.....	342
		<i>Caso de estudio 16-1: Emplazamiento a huelga en Colchones del Pacífico</i>	342
		<i>Caso de estudio 16-2: Resolución de conflictos en General Motors y Volkswagen de México</i>	343

Capítulo 17 Evaluación y perspectivas a futuro	347	Desafíos para la administración de capital humano.....	361
Auditoría de la gestión de capital humano.....	349	Cambios sociales.....	362
Ámbito de las auditorías de capital humano.....	350	Desafíos organizacionales y funcionales.....	362
Auditoría de la estrategia corporativa.....	350	Desafíos de carácter personal.....	362
Auditoría de la administración de capital humano.....	350	<i>Resumen</i>	363
Auditoría de la labor administrativa.....	351	<i>Conceptos claves</i>	363
Auditoría del nivel de satisfacción del personal....	352	<i>Preguntas de análisis</i>	363
Técnicas de investigación de una auditoría.....	352	<i>Caso de estudio 17-1: Gerencia de recursos de capital humano en Bicicletas Imperial</i>	364
Instrumentos para investigaciones en el área del capital humano.....	354	<i>Caso de estudio 17-2: Mary Kay: una compañía basada en la motivación</i>	364
Entrevistas.....	355	Apéndice	367
Sondeos de opinión.....	356	I. <i>Outsourcing</i> : asesoría y servicios de administración de capital humano para la organización.....	367
Análisis histórico.....	357	II. <i>Benchmarking</i> en capital humano.....	370
Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud.....	357	III. Higiene y seguridad en el trabajo.....	375
Auditoría de conflictos.....	357	IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores).....	379
Auditorías de la compensación.....	357	V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad.....	380
Auditoría de programas y políticas.....	358	Glosario	383
Información externa.....	358	Créditos de fotografías	389
Investigación en el área de capital humano.....	358	Índice analítico	391
Auditorías internacionales.....	358		
Informes de auditoría.....	359		
Perspectivas a futuro de la administración de capital humano.....	359		
Globalización, diversificación y perspectivas globales.....	360		
Desempeño y productividad del empleado.....	361		

Prefacio*

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

Los autores

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

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

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

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

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

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

Objetivo

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

* Basado en el *Prefacio* publicado en la quinta edición en inglés de la presente obra.

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

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

Cobertura equilibrada y puntos principales de esta edición

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

En esta edición se llevó a cabo una revisión completa del contenido, de manera que refleje los cambios en este campo profesional. Se ha concedido mayor atención a la función estratégica del departamento de capital humano, que constituye una fuente de elementos para la ventaja competitiva. Esta nueva edición, al igual que la anterior, se conforma por 17 capítulos organizados en cinco partes:

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

La parte I, “Fundamentos y desafíos”, examina los diferentes enfoques de la administración del capital humano e identifica los desafíos profesionales que conlleva el entorno actual, inmerso en una globalización constante y un contexto cada vez más internacionalizado, así como los desafíos legales dentro de los cuales debe llevarse a cabo la función de la administración de capital humano. También se analizan factores como la demografía, la migración y su efecto en la fuerza del trabajo, la participación cada vez más activa de la mujer en la economía mundial, los cambios políticos y los avances tecnológicos, entre muchos otros.

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

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

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

La parte V, “Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional”, explora las relaciones de la organización con el personal, el clima laboral, la motivación y la satisfacción en el empleo, así como las políticas y comunicación de la organización al empleado. Otro punto relevante que se estu-

día es el relacionado con el sindicato y la resolución de conflictos. Por último, se revisan los desafíos a futuro de la administración de capital humano, así como el desarrollo de la auditoría del capital humano en sus diferentes niveles, resaltando la importancia del *benchmarking*.

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

Características pedagógicas

Esta séptima edición rescata las características que la han hecho distinguirse de entre la literatura de capital humano, como son:

1. *Síntesis de parte*. Cada una de las cinco partes del libro se inicia con una breve exposición de los capítulos que la integran y destaca su importancia para el lector. El esquema gráfico que se va desarrollando a lo largo de la obra aclara y permite entender la vinculación de cada capítulo con el plan general.
2. *Mapas mentales*. Dado el poderoso estímulo intelectual que proporcionan los mapas mentales, que tanto facilitan la asociación y retención de temas, las gráficas tradicionales se ven reforzadas en esta edición con mapas mentales.
3. *Diseño gráfico*. Rompiendo con la presentación tradicional de los libros de texto, la presente edición incorpora elementos de diseño que han demostrado su eficacia en el proceso de permitir mejor comprensión de temas mostrados por primera vez al estudiante.
4. *Objetivos de aprendizaje*. Los objetivos de cada capítulo destacan los temas principales y constituyen una útil guía de revisión de los temas, en especial al momento de prepararse para un examen o para preparar un ensayo sobre un tema determinado.
5. *Capital humano en acción*. Esta sección, antes llamada “Recursos humanos en acción”, cambió su nombre para reflejar la tendencia a emplear el término *capital humano* en la disciplina. Está compuesta por cerca de 80 viñetas de compañías reales, ilustra la aplicación de los conceptos de empresas hispanas y latinoamericanas. De esta manera, se pretende acercar la práctica profesional a los estudiantes de capital humano.
6. *Investigación en capital humano*. Se trata de otra sección que cambió su nombre para reflejar la terminología actual. En ella se resaltan las últimas tendencias e investigaciones en la disciplina y busca mostrar al estudiante los avances en varias áreas del capital humano.
7. *Resumen del capítulo*. A fin de proporcionar una guía rápida de los principales temas presentados en el capítulo, y de permitir una rápida identificación de aspectos claves, estos sumarios concisos concluyen la presentación de los temas de cada capítulo.
8. *Conceptos claves*. Después de cada sumario se incluye una lista de los conceptos claves que se han mencionado. Cada uno de ellos se define dentro del capítulo de manera concisa.
9. *Preguntas de análisis*. Al final de cada capítulo se incluyen preguntas diversas para estimular al estudiante a enfocar los temas desde diversos ángulos. Algunas preguntas requieren proceder a efectuar un sumario de los temas presentados, en tanto otras se centran en la aplicación de los conceptos.
10. *Casos de estudio*. Preparados con base en el contexto internacional tanto como el latinoamericano, estos casos de estudio permiten al profesor y al estudiante expandir la investigación sobre los temas presentados y poner en práctica los conocimientos de reciente adquisición.
11. *Glosario*. Dado que esta obra constituye una introducción al tema de la administración de capital humano, y dada la naturaleza dinámica del área, el presente glosario incluye nuevos términos y definiciones que corresponden mejor a los desafíos que presenta al profesional el nuevo siglo.

Prólogo a la séptima edición en español

La séptima edición en español de este clásico tan difundido en América Latina ha sido estructurado de manera que le aporte al lector elementos para entender y comprender fácilmente los conceptos de la administración de capital humano, contextualizados en la teoría de la administración moderna, al tiempo que busca dimensionar su evolución en las organizaciones de una sociedad tan dinámica.

Estamos viviendo una nueva era en la cual no es posible entender el desarrollo de las organizaciones sin la participación del recurso más importante con que cuentan: *el capital humano*. Hablar de capital humano es ubicar en su justa dimensión a quien mueve y genera que las organizaciones se desarrollen y evolucionen, al mismo tiempo que se dimensiona la importancia de las áreas de administración y gestión de capital humano en las organizaciones.

La administración de capital humano se encuentra inmersa en las sociedades del conocimiento, la internacionalización, la globalización y la regionalización de la economía mundial, factores determinantes en el desarrollo de las organizaciones. Esta edición promueve y apoya la comprensión de la administración de capital humano en el contexto latinoamericano. Pretende ser generalista en su exposición y desarrollo temático, para apoyar a los profesores y estudiantes de las diversas áreas de la administración moderna que se desempeñarán en un entorno internacional.

Los materiales, desarrollados desde el punto de vista de nuestra cultura y realidad latinoamericanas, apuntan a satisfacer la necesidad de contar con material actualizado en nuestro contexto social. A lo largo de todo el texto se estudia con atención y profundidad la progresiva internacionalización de la administración de capital humano. Sin embargo, se conserva un balance teórico-práctico en su contenido, un lenguaje claro, entre otras brillantes características que han permitido a esta obra alcanzar el respetable lugar que ocupa en universidades de casi todo el mundo.

Los casos de estudio constituyen uno de los puntos que caracterizan y distinguen esta séptima edición. Se han incorporado nuevos casos de empresas ubicadas en diferentes partes del mundo (pequeñas, medianas y multinacionales), se actualizaron los conceptos modernos de los negocios y, sobre todo, incorpora de manera sistemática nuevos aspectos relevantes de la gestión de capital humano, como el enfoque de competencias en todo el proceso, aplicaciones tecnológicas; asimismo, aporta elementos importantes que redimensionan la importancia de las áreas de administración de capital humano en el desarrollo de las organizaciones, con objeto de que el estudiante enriquezca su conocimiento.

La presente edición, se ha enriquecido con la aportación y adaptación de la doctora Patricia Guzmán Brito, quien es directora de las carreras de Capital Humano y del Conocimiento y de Creación y Desarrollo de Empresas, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México.

Además, la edición de esta obra, así como la elaboración de la mayoría de las viñetas estuvieron a cargo de Karen Estrada Arriaga, editora de desarrollo de McGraw-Hill Interamericana Editores.

Todos los que participamos en esta edición coincidimos plenamente con los autores en que la administración de capital humano constituye el punto fundamental de la administración moderna porque el ser humano es quien va a construir el futuro de la humanidad.

Los autores
Ciudad de México, marzo de 2013

Agradecimientos

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

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

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

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

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

William B. Werther, Jr.
Keith Davis[†]

Agradecimientos especiales

A través de sus ediciones, *Administración de recursos humanos* se ha enriquecido gracias a la preferencia y los comentarios de los profesores que lo han adoptado y lo conocen; por ello, en esta séptima edición, queremos agradecer de manera especial a: los profesores de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México; maestro Alfredo Guerrero Rivera de la empresa Consultores Ejecutivos; a los directivos de Química Dow, en especial a la licenciada Ana del Blanco Rodríguez; y a la licenciada Ximena Durán, egresada de la carrera de capital humano y del conocimiento del Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México.

Además, en esta séptima edición, queremos agradecer de manera especial a los siguientes profesores sus aportaciones al enriquecimiento de esta obra:

Aguilar Morales, Norma	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Aguilar Robledo, José Rodolfo	Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)
Aguilera Rico, Aurora Luz	Universidad Tecnológica de Jalisco y UNIVER
Ávalos García, Armida	Instituto Tecnológico de Mexicali, Baja California
Ayala Varela, Ana María	Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), Universidad de Guadalajara Virtual
Bojórquez Morales, Gloria Isabel	Universidad La Salle Noroeste
Casiano Martínez, Laura	Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
Casique Guerrero, Alicia	Instituto Tecnológico de Celaya
Cavagna Esponda, María Mónica	Universidad Panamericana, Ciudad de México
Córdova Quijada, Blanca Estela	Universidad Autónoma de Baja California, campus Mexicali, Facultad de Ciencias Administrativas
Cortés Mencia, Mario Luis	Universidad Panamericana, Ciudad de México
Cortéz Angulo, Lilia Artemisa	Tecnológico de Monterrey, campus Sinaloa
Costal Pérez, María del Pilar	Universidad Panamericana, Ciudad de México
Díaz Arreozola, Humberto	Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA)
García González, Alejandra	Centro Universitario de los Altos
Gil Palomares, Maribel Guadalupe	Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón, Sonora
González Aspera, Carmen Araceli	Instituto Tecnológico de Morelia
González Bórquez, Anabella	Universidad del Valle de México, campus Hermosillo
González García, Silvia	Universidad Autónoma de Baja California
Huerta Sobrino, Cristina	Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
Juárez Herrera, Juan Manuel	Tecnológico de Monterrey, Sede República Dominicana
Leyva Carreras, Alma Brenda	Universidad de Sonora
Limón Suárez, Enrique	Universidad Cristóbal Colón, campus Calasanz, Veracruz
Manríquez Carmona, Roberto	Instituto Tecnológico de Celaya
Mares Torres, José Antonio	Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración de Tampico
Martínez Ruiz, Laura	UNAM, Facultad de Contaduría y Administración

Menéndez González, Fernando José	IPN, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales
Molina Verdiguél, Nancy	Universidad Tecnológica de Acapulco y Universidad Americana de Acapulco
Monroy Ramírez, José Antonio	Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración
Moreno Hijuelos, Luis Alfredo	Universidad Autónoma de Yucatán
Muñiz Pineda, Graciela	IPN, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)
Olea Vidaurrázaga, Lylia Elsa	Instituto Tecnológico Superior de Cajeme
Palacios Barajas, Alfonso	Instituto Tecnológico de Colima
Pantoja Mercado, Diana Fabiola	Universidad Iberoamericana, campus León
Peralta Eslava, Margarito Fernando	IPN, ESCA Tepepan
Pereda Barrios, María del Carmen	Universidad Panamericana, Ciudad de México
Pérez Garmendia, Gloria	Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán
Pompa Monteverde, Ernesto	Universidad La Salle Noroeste
Ramírez Campas, Aracely	Universidad del Valle de México y Universidad Durango Santander
Rascón Rivera, Irasema	Instituto Tecnológico Superior de Cajeme
Rivera Rojas, María Azucena	Instituto Tecnológico de Sonora e Instituto Tecnológico Superior de Cajeme
Rodríguez Tepezano, José Luis	UNAM, Facultad de Contaduría y Administración
Rojas, Rain	Universidad Veracruzana
Sabido Rosado, Fernando Enrique	Instituto Tecnológico Superior Progreso, Yucatán
Salvador García, Mercedes Silvia	Universidad Autónoma Metropolitana, campus Iztapalapa
Sánchez Equihua, Verónica	Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa, Puerto Vallarta
Sánchez Guerrero, Marisol	Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón
Sánchez Valencia, María Cristina	Universidad Panamericana, Ciudad de México
Saravia Sánchez, Felipe	Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey
Solís Vázquez, Benjamín	Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación
Torres Tello, Rosa América	Instituto Tecnológico de Morelia
Vázquez Olarra, Glafira	Universidad La Salle, campus Morelia y Universidad Politécnica de Pénjamo
Villalobos Casillas, Carlos Alberto	Tecnológico de Monterrey campus Estado de México y Universidad del Valle de México campus Lomas Verdes
Wong Guerrero, Sonia Marina	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Zamorano Gameros, Francisca	Universidad de Sonora

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

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

En el siglo XXI, la administración del capital humano encara nuevos desafíos debido a la creciente diversificación de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía. Por tanto, las áreas o departamentos de administración del capital humano toman en cuenta, por una parte, el enorme reto de los cambiantes entornos legales, pues las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a revisar la base de su legislación sobre materia laboral y, por otra, el desarrollo de nuevas tecnologías lo que ha implicado cambios en la manera de administrar y gestionar el capital humano.

Junto con estos dos elementos, la administración del conocimiento se ha convertido en una necesidad de las organizaciones para generar mayor

competitividad e incrementar la productividad. El conocimiento genera valor para la organización. Además, en razón de la dinámica que ha adquirido la sociedad, es indispensable tener documentados todos y cada uno de los procesos que en ella se desarrollan para estar siempre actualizados ante los cambios en el mercado laboral, las nuevas contrataciones o la homogeneización del conocimiento entre los miembros de la organización. Una entidad que aprende y documenta sus mejores prácticas tiene mayores posibilidades de sobrevivir a los cambios que demanda el entorno.

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



↔ Realimentación entre actividades y objetivos

Elementos esenciales del capital humano



Hasta hace poco tiempo se hablaba del nuevo milenio y sus grandes retos en los ámbitos empresarial y organizacional. Actualmente, en los albores de la segunda década del siglo XXI los estamos viviendo, pues las reglas y las fuerzas impulsoras que definían la manera en que las organizaciones se estructuraban han cambiado; no es posible concebir una organización separada del ser humano y de su entorno. Los estilos de dirección y liderazgo, las diferentes formas de estructurar una organización y, por lo tanto, su supervivencia, dependen, en gran medida, de su capacidad de adaptación al cambio y a las nuevas demandas de la sociedad.

M. Patricia Guzmán Brito

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

Ralph Waldo Emerson,
filósofo del siglo XIX

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** los objetivos de la administración del capital humano.
- **Describir** las principales actividades de la administración de capital humano.
- **Diagramar** las relaciones que guardan entre sí los puestos y las funciones básicas de la administración del capital humano.
- **Explicar** la “responsabilidad dual” que comparten los gerentes y los profesionales del capital humano.
- **Identificar** los desafíos fundamentales que enfrenta nuestra sociedad en este campo.

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

Diversos avances tecnológicos y cambios sociales complejos han modificado profundamente el *statu quo* de nuestras economías. La mayoría de las empresas latinoamericanas que hace poco contaban con las condiciones para disfrutar de un relativo (o total) monopolio en sus campos respectivos, hoy en día deben enfrentar la presencia de nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Las presiones económicas se han intensificado en toda la región, por lo cual ahora se han visto obligadas a enfrentar los desafíos que implican las actividades de sus competidores de todo el planeta.

El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global está directamente vinculado con la manera en que funcionan sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de toda sociedad son productos de sus organizaciones, las cuales proporcionan empleos, productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos de este siglo. Si venden más bienes y servicios en los mercados globales las organizaciones aportan nuevos recursos a sus sociedades respectivas, y contribuyen de manera definitiva a mejorar el nivel de vida de la población.

Las condiciones de trabajo, los niveles salariales y los conflictos suscitados en áreas geográficas que antes se consideraban remotas ahora tienden, gracias a la fuerte influencia de la economía global, a ejercer crecientes efectos económicos sobre las sociedades latinoamericanas. Por ejemplo, el administrador del capital humano de una

empresa haría mal en ignorar los fenómenos económicos que afectan a un país como Japón: si el mercado de trabajo de este país continúa experimentando fenómenos como la falta de oferta de empleos y la relativa declinación de sus niveles salariales, los efectos se reflejarán en América Latina, donde existen numerosas corporaciones que funcionan con base en inversiones japonesas.

El término **capital intelectual** se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los administradores llevan a cabo actividades de manejo de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de 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.”

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

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



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

Capital intelectual Suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización.

El principal desafío

Durante el siglo XXI continuará el incremento de la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Especialmente en América Latina, la sociedad enfrenta numerosos desafíos. Nuestra responsabilidad común abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de la sociedad; detener la explosión demográfica y la contaminación ambiental, que ha llegado a ser intolerable en nuestras grandes urbes y que ha ocasionado el calentamiento global con consecuencias letales para el mundo en general; y generar empleos adecuados para los jóvenes que deben integrarse a la economía. Es evidente que los esfuerzos aislados de un individuo no serían suficientes para proporcionar soluciones eficaces. La única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes capaces de alcanzar resultados. Por estas razones, el principal desafío de los administradores de capital humano es mejorar las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, con lo cual contribuirán a generar un efecto positivo en la sociedad.

Cuando una organización se perfecciona, la sociedad obtiene ventajas de ese proceso de mejora. Por esta razón, es oportuno preguntar cómo mejoran las organizaciones. Lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más *eficaz* de sus recursos significa lograr una producción socialmente aceptable de bienes y servicios, mientras que un uso más *eficiente* implica que la organización solo debe utilizar una cantidad mínima de recursos necesarios para producirlos. La suma de estos dos factores conduce a incrementar los niveles de productividad.

Como se ilustra en la figura 1-1, 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.

Productividad 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.

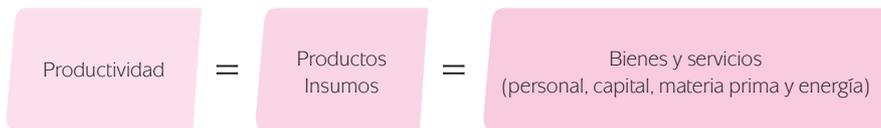


Figura 1-1 Productividad definida como relación entre insumos y productos.

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

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

En este capítulo se explica, en primer lugar, la forma en que los departamentos de capital humano contribuyen a lograr ese equilibrio. Luego, el objetivo de la administración de capital humano, y se expone cómo responde mediante metas claras y actividades específicas a mejorar las contribuciones que efectúa el personal. Concluye con la descripción de un modelo de actividad profesional en este campo. A lo largo de la obra nos referiremos de manera continua a este modelo, el cual se explica en detalle y del que se proporcionan abundantes ejemplos.

Propósito de la administración de capital humano

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El concepto de *capital humano* fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el *capital humano* consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

Capital humano Factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales.

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

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. La mejora de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento que se ocupa exclusivamente de su gestión. Estas divisiones no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes del éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, no tienen a su cargo toda la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen una enorme influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

OA1

Objetivos fundamentales de la administración de capital humano

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

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

Objetivos corporativos

La administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización.

Objetivos funcionales

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

Objetivos sociales

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

Objetivos personales

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

Capital humano en acción

Ford lleva sobre ruedas a su personal

A pesar de las pérdidas a nivel global que reportó la empresa Ford en 2006, sus empleados de México la designaron como la mejor empresa para trabajar, según la revista *Expansión*. Gran parte de esta lealtad se corresponde con una estrategia de la firma que reconoce el trabajo de su personal a través de bonos por puntualidad, ayuda para útiles escolares, comedor a precios irrisorios, con canales de cable, 20% de descuento en los autos de la empresa, contratación de hijos de trabajadores con buen promedio académico y, tal vez una de sus estrategias troncales, la rotación de los puestos, cuyo objetivo consiste en que los trabajadores pasen por los departamentos de pintura, carrocería y chasis. También cuenta con un programa para que los empleados trabajen un día como operarios en la planta de producción.

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

Actividades de administración del capital humano

OA2 

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan, como se muestra en la figura 1-2. El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su eficacia y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de capital humano desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades fundamentales

Las actividades de la administración de capital humano están conformadas por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto que otras, de tamaño intermedio, suelen 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 capital humano de las grandes organizaciones proporcionan una gama completa de servicios, los cuales pueden cubrir las áreas que se describen en la figura 1-2.

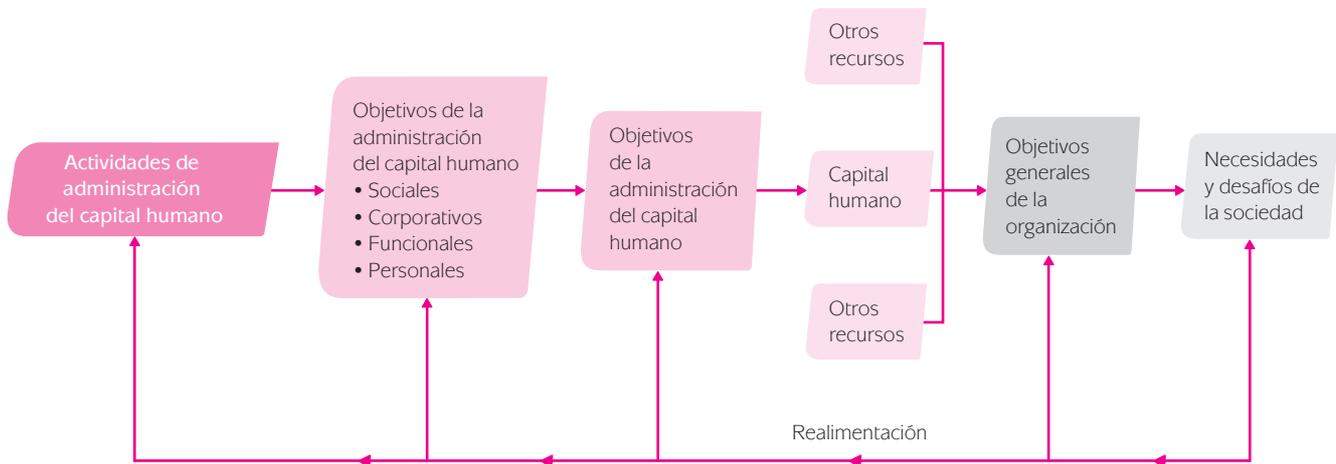


Figura 1-2 Respuesta de la administración del capital humano a las necesidades y desafíos de carácter social.

A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las futuras necesidades de capital humano mediante una actividad que se denomina *planeación del capital humano*. Con base en esas necesidades se procede a *reclutar* solicitantes de empleo que puedan contribuir a resolverlas, lo cual permite contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de *selección de talento* para escoger a las personas que cubran los requisitos que se han determinado en la planeación de los recursos.

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

A medida que continúan las actividades de capital humano surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del *desarrollo* de los que ya trabajan en la empresa. Mediante este proceso, los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades que garantizan que continuarán siendo de utilidad para la organización y que, al mismo tiempo, lograrán sus metas personales de progreso individual.

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

Los empleados deben recibir una *compensación* en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la legislación del país, como la que se refiere a los pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extra y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

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

Capital humano en acción

¿Qué hizo de Google la número 1?

En su edición del 6 de febrero de 2012, la revista *Fortune* nombró a Google nuevamente como la empresa número 1 para trabajar. Esta designación no es un mero capricho, sino que son confirmadas por las diversas prestaciones que reciben todos los empleados que hacen del Googleplex, en Mountain View (California), un paraíso para laborar. Después de todo, ¿quién no se sentiría bien si pudiera:

Escoger menús <i>gourmet</i> de 11 cafeterías diferentes, todas cerca de donde uno trabaja, completamente gratis.	Ejercitarse en el gimnasio o tomar algún tipo de entrenamiento físico.
Nadar en una alberca en horario laboral.	Jugar un partido de voleibol en las mismas instalaciones de la empresa.
Tener servicio médico siempre disponible y gratuito.	Estudiar idiomas o cualquier curso que ayude en la realización de las tareas.
Llevar la ropa a la lavandería y recoger la tintorería antes de salir del trabajo.	Recibir un reembolso de 500 dólares las primeras cuatro semanas del nacimiento del bebé para que los padres compren comida.
Cambiar el aceite al automóvil híbrido (comprado gracias a un préstamo de 5 000 dólares de la empresa).	Contar con salas de lactancia en la oficina.

Estas son algunas de las múltiples prestaciones y beneficios de los empleados de Google. No obstante, también hay un precio: que el personal se comprometa a mejorar el buscador más popular del mundo. Siempre con la consigna de que las neuronas siempre estén en movimiento, los *googlers* pasan 20% de su tiempo trabajando en el desarrollo de nuevos proyectos y lo hacen siempre en equipo. Todo esto ha hecho de Google una empresa de más de 30 000 empleados, con ventas de más de 14 mil millones de dólares para el trimestre finalizado en septiembre de 2012, lo cual representa un aumento de 45% respecto a ese mismo trimestre del 2011, que cuenta con más de 70 oficinas en más de 40 países como Canadá, México, Brasil, Argentina, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Suiza, Reino Unido, Irlanda, Francia, Alemania, Italia, España, Turquía, China, la India, Hong Kong, Singapur, Corea, Japón, Taiwan y Australia.

Fuentes: Con información de Google Jobs, en <http://www.google.com.mx/about/jobs/>, consultado el 13 de diciembre de 2012; Google Investor Relations, "Google Inc. Announces Third Quarter 2012 Results", en http://investor.google.com/earnings/2012/Q3_google_earnings.html, consultado el 13 de diciembre de 2012; Adam Lashinsky, "Google is the new no. 1", en *Fortune*, 22 de enero de 2007, en www.fortune.com; Fernando Mexía, "Facebook y Google acogen moda de trabajar de pie", 12 de diciembre de 2012, en <http://www.elnuevodia.com/facebookygoogleacogenmodade-trabajardepie-1406178.html>, consultado el 13 de diciembre de 2012; CNNMoney, *Fortune*, "100 best companies to work for", 2012, en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/size/>, consultado el 13 de diciembre de 2012.



Google ha optado por incorporar mesas altas en sus oficinas para enfrentar el sedentarismo y mejorar la salud de sus empleados quienes aseguran sentirse mejor así.

Además, los departamentos de capital humano desempeñan un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización. Por lo común, este objetivo se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un *reglamento interno de trabajo* y el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal no se encuentra satisfecho, puede asociarse y llevar a cabo acciones negativas de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de deterioro de las relaciones obrero-patronales. Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de capital humano pueden verse obligados a negociar y administrar un acuerdo con el personal.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano evalúan de sus actividades, lo cual les permite obtener *realimentación* sobre las acciones que han llevado a cabo. Una manera tradicional de realizar esta tarea implica controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma supone evaluar el grado de éxito y eficacia de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

En la tabla 1-1 se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Cuando una actividad no contribuye a ello, es necesario destinar a otro fin los recursos que se le dedican.

Tabla 1-1 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

Objetivos de la organización	Objetivos de carácter social
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Otorgar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación

Responsabilidad de las actividades de capital humano

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los administradores de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa solo tendrán un éxito parcial, o nulo. Incluso en los casos en que la organización cuenta con un departamento de capital humano, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto de los miembros de la organización. Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano.

Cuando los administradores de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano obstaculiza la realización de sus actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de **delegación de funciones**, la cual no reduce la responsabilidad de un gerente, sino que solo le permite compartir su responsabilidad.

Delegación de funciones Proceso de hacer que otras personas participen en la labor.

Investigación de capital humano

Claves de una delegación eficaz

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

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

Siempre recuerde que para delegar responsabilidades, la capacitación, el entrenamiento y la realimentación son indispensables. Es necesario enseñar al empleado cómo hacerlo la primera vez, luego supervisar cómo lo hace y por último realimentarse mutuamente.

Organización de un departamento de capital humano

OA3 

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de capital humano independiente cuando los beneficios que se espera obtener de él exceden sus costos. Hasta que estos beneficios se logran, los administradores de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan en sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de capital humano, casi siempre es pequeño, y su responsabilidad se deposita en manos de un gerente de nivel medio.

En la figura 1-3 se ilustra una forma común de ubicar el departamento de capital humano. Por lo general, en el momento de su creación sus funciones se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los administradores para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de capital humano gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización.

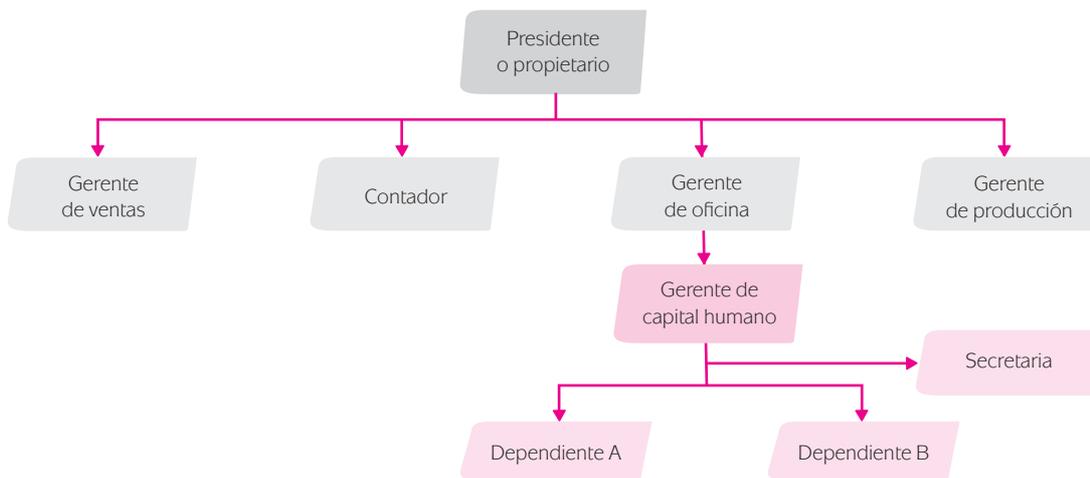


Figura 1-3 Departamento de capital humano de una organización pequeña.

El departamento adquiere mayor importancia y complejidad a medida que crecen las demandas que debe satisfacer. En la figura 1-4 se muestra esta situación; en ella, el gerente del departamento de capital humano reporta de manera directa al presidente o propietario de la compañía. Este aumento de importancia del área puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como “director de capital humano”. A medida que la organización crece, los puestos del departamento deben especializarse cada vez más. En las organizaciones medianas y grandes se crean diversos subdepartamentos, los cuales proporcionan varios servicios a la organización, como ocurre en los niveles II y III que se muestran en la figura 1-4.

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

El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía, lo cual, en gran medida, depende del tamaño de la organización. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de capital humano por cada 150 miembros de la organización, relación que se expresa 1:150. Hacia 1999, muchas empresas tenían una relación de 1:100, pero en 2008 es más probable encontrar una de 1:175. En promedio, el presupuesto del departamento de capital humano equivale a 1% de los gastos operativos de la mayor parte de las compañías. Por regla general, los departamentos de personal han experimentado menos reducciones y mayor estabilidad en las economías de muchos países, porque las grandes corporaciones han adquirido conciencia sobre su importancia.

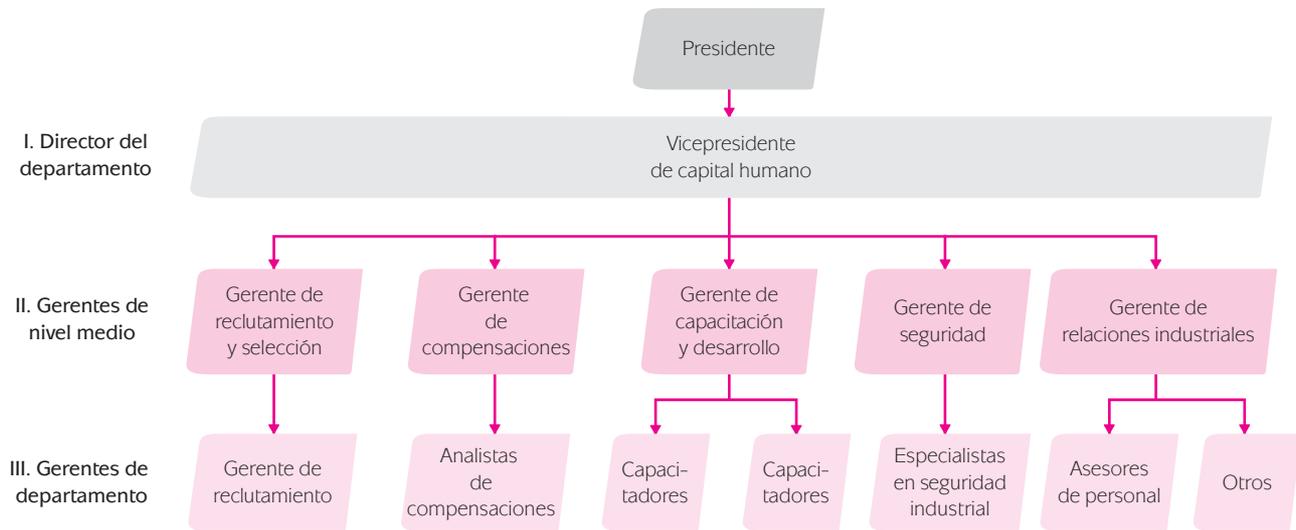


Figura 1-4 Jerarquía de puestos en el departamento de capital humano de una organización grande.

Componentes del departamento de capital humano

Las diversas secciones de un departamento grande de capital humano, como el que se ilustra en la figura 1-5, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad de la división de reclutamiento o de identificación de talento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos que desean integrarse a la organización, seleccionarlos y contratarlos. Otras secciones tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento adquirir considerables conocimientos y destreza en ciertas áreas específicas.

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

Funciones esenciales de un departamento de capital humano

Como se indica en la figura 1-4, en el departamento de capital humano existe una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían entre las diferentes organizaciones. Con frecuencia, cuando se establece el departamento se otorga a la persona que lo encabeza el título de gerente de capital humano y de profesionales de esa área. El título de vicepresidente del área es más frecuente en las grandes compañías, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad. Cuando los sindicatos efectúan reiteradas y complejas peticiones al departamento de capital humano, en muchos casos el título que se da a la persona que lo dirige es el de director o vicepresidente de relaciones industriales.

Los grandes departamentos de capital humano 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 salariales adecuados. El de capacitación y desarrollo elabora programas, cursos y otras actividades dirigidas a mejorar los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. La labor de cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

OA4

Función de servicio de un departamento de capital humano

Los departamentos de capital humano existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas

a reducir sus gastos, con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener el mismo nivel de servicios para toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de capital humano y los especialistas que los apoyan no tienen autoridad para dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen **autoridad corporativa**, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros administradores. La **autoridad lineal** consiste en la facultad de dirigir las actividades de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. En ocasiones, las personas que ejercen la autoridad lineal reciben el título de *gerentes operativos*, que son quienes toman decisiones sobre producción, desempeño y personal. Además, determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la administración de capital humano. Los especialistas en esta área asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables del desempeño de su personal.

Aunque la autoridad corporativa es básicamente de asesoría, su rango e implicaciones son muy amplios e importantes. Cuando el departamento de capital humano asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, este puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando así lo hace, asume toda la responsabilidad de los resultados. Si estos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaerán sobre él. A fin de evitar secuelas negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos siguen sus recomendaciones. Como resultado, el departamento de capital humano ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Ocasionalmente, cuando se presentan resultados negativos de importancia debido a la falta de acatamiento de las sugerencias de capital humano, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

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

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

Autoridad corporativa Es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros administradores.

Autoridad lineal Es la facultad de dirigir las actividades de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización.

Investigación de capital humano

Funciones del departamento de capital humano

Cuando se les pregunta a los empleados de diferentes divisiones de la empresa su opinión sobre la labor del departamento de capital humano, se pueden obtener respuestas tan variadas y diferentes como el número de individuos que componen el personal de la firma. Y es que, en la actualidad, la administración del capital humano se relaciona cada vez más con varios departamentos. De acuerdo con Peter Cappelli, director del Center for Human Resources, de Wharton:

[...] las empresas depositan cada vez más trabajo en sus empleados y el departamento de recursos humanos es el mecanismo para hacerlo. En consecuencia, la idea de que el personal de recursos humanos está para representar a los empleados (o al menos tratar objetivamente sus problemas) es mucho más exacta.

Algunas críticas que se le hacen al departamento de capital humano son que están tan casados con las directivas corporativas que no se encargan de apoyar las necesidades de los empleados, o bien que ven a los empleados como números, más que como individuos.

No obstante, David Sirota, autor de *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want* (Wharton School Publishing) opina que, en realidad el departamento de capital humano tiene tres funciones: realizar labores administrativas, ser un socio estratégico y ver al empleado como un cliente. La parte esencial de este enfoque centrado en el empleado como cliente consiste en

“...trabajar con la administración para desarrollar políticas, prácticas y filosofías dirigidas a crear una verdadera fuerza laboral motivada y dedicada a sus tareas”.

Fuente: Con información de Knowledge Wharton, “Is your HR department friend or foe? Depends on who’s asking the question”, en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1253>

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

Las dimensiones del departamento de capital humano afectan el tipo de servicios que se proporciona a los empleados, a los gerentes y a la organización. Cuando son pequeños, el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias propias de ellos.

En los grandes departamentos de capital humano no es su director el que maneja de modo directo la mayor parte de los asuntos. En estos casos los gerentes tienen menos contacto con el personal, y su trato diario puede enfocarse en la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. A su vez, de manera paulatina las funciones de cada uno de los integrantes del personal se especializan. Cuando esto ocurre, surge el riesgo de que una o más de las secciones del departamento de capital humano pierdan la perspectiva de las contribuciones que la organización espera de ellos, o sobre el tipo de autoridad que pueden ejercer. En ocasiones, el personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización, o puede considerar que le corresponde una autoridad que no le ha sido delegada. Cuando los profesionales de capital humano incurrir en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto de la organización.

Modelo de administración de los recursos de capital humano

Sistema. Consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos.

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un *sistema*. Por su parte, todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que



Figura 1-5 Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen.

↔ Realimentación entre actividades y objetivos

poseen cada una límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto por el subsistema respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etc. Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etc. Como se presenta en la figura 1-5, cada actividad de capital humano constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

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

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de capital humano en general, así como por el entorno en el que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, dato que los especialistas deben tener muy presente. Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de que se presenten complicaciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado. En la figura 1-6 se proporciona un modelo visual simplificado para aplicar los sistemas.

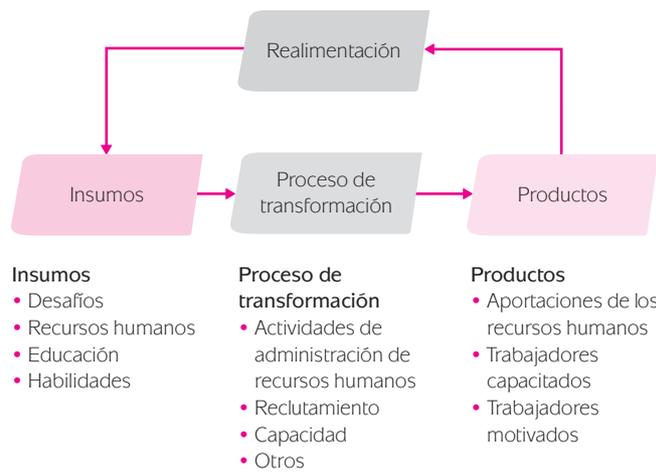


Figura 1-6 Modelo simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de capital humano.

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

Capital humano en acción

Una visión global de capital humano en Bank of America

El reto de Steele Alphin, ejecutivo global del capital humano de Bank of America, es:

En el banco, gastamos 28 mil millones de dólares, además de los impuestos, de los cuales 15 mil millones se relacionan con el personal: salarios, planes de incentivos y beneficios relacionados con programas de retención del talento y estrategias de administración del riesgo. Si se puede administrar esta cantidad de dinero de manera eficaz, y se trata de obtener un rendimiento sobre la inversión tan alto como sea posible, entonces se enfoca la situación de manera muy diferente.

Para enfrentar este reto Alphin ha integrado un equipo de 10 personas de capital humano compuesto por gerentes con carreras en administración, recursos humanos, psicología e ingeniería, que además tienen el currículum idóneo para reemplazar a personal clave en otras áreas de la empresa. Así, cuando tienen que negociar con otros departamentos, su gente no discute de capital humano, sino del negocio entero. Su departamento le reporta directamente a Ken Lewis, director ejecutivo de la firma, quien los considera “líderes del negocio, socios, la gente que siempre aporta en las reuniones el factor crítico que nadie plantea”.

Fuente: Con información de Knowledge Wharton, “Is your HR department friend or foe? Depends on who’s asking the question”, en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1253>

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

Sistema abierto Puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera.

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



OAS

I. Fundamentos y desafíos

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

II. Preparación y selección

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

Capital humano en acción

Capital humano para la dirección ejecutiva

En una entrevista, Jack Welch, ex director ejecutivo de General Electric, declaró:

Luego de la dirección ejecutiva, el departamento de recursos humanos es la función más crítica de una organización, pues la principal responsabilidad de un director ejecutivo es desarrollar líderes y ésta es una parte crucial del departamento de recursos humanos. Consideré que mi trabajo era ubicar a la gente y el dinero en donde había oportunidades. Yo no diseñaba productos, sino que ponía a la gente donde creía que se desempeñarían mejor, y esto lo pude realizar gracias a mis socios de recursos humanos.

No obstante, muchos profesionales del área no creen que sean una parte estratégica de la administración de la empresa, pues en ocasiones no tienen las habilidades de negocio ni comprenden la estrategia o su función en la implementación de esta. Peor aún, hay directivos que tampoco consideran al departamento de capital humano como un socio estratégico, y solo lo perciben como un apoyo para contratar a la gente que ellos escogen.

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

III. Desarrollo y evaluación

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

IV. Compensaciones y protección

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

Actualmente, las compensaciones cubren aspectos que van más allá del pago mismo. Así, las prestaciones se están convirtiendo en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, que se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

En la actualidad, las organizaciones otorgan mucha importancia al desarrollo integral de su personal, es decir, los consideran como seres humanos, no simples números dentro de sus estadísticas de producción. En esta materia, la principal labor de los líderes y directivos de las organizaciones radica en hacer explícito que el hombre dentro de una organización debe ser visto como un fin, no como un medio. Las grandes organizaciones los tratan de esta manera, pues consideran que al final el hombre constituye su esencia, y que sin ellos no existirían. Con base en esta perspectiva han logrado incluir dentro de sus esquemas de contratación y compensación nuevas demandas de los empleados, como el pago de membresías de clubes deportivos o becas para capacitación y desarrollo académico, tan solo por mencionar algunas.

Capital humano en acción

Competencia en las refresqueras de Brasil

En Brasil, la industria de las bebidas gaseosas ha entrado en una etapa de dura competencia con la industria de las bebidas "naturales" con sabores de fruta. Al igual que en cualquier otro ramo de la industria moderna, las empresas brasileñas se esfuerzan por capturar el talento joven y dinámico. En agosto de 2007, la empresa de bebidas Maracanã lanzó la iniciativa de suministrar acceso gratuito a las instalaciones deportivas de la ciudad de Belo Horizonte, donde funciona. La medida permitió a la empresa lograr importantes contrataciones y retener personal clave. En respuesta, la empresa Fluminense ofreció abrir posibilidades de continuar estudios de especialización a los profesionales y técnicos que desearan

prepararse mejor. En opinión de expertos de la industria, es probable que la iniciativa de Fluminense sea más cara que la de Maracaná, pero logrará mejores resultados a largo plazo.

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

V. Relación con el personal y evaluación

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

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

Aspectos clave de la administración de capital humano

A lo largo del presente capítulo se han explicado varios enfoques y recursos para administrar el capital humano. En el curso de esta obra cada uno de los siguientes aspectos se analizará con mayor profundidad. Entre los fundamentales se encuentran:

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

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

Resumen

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

Para llevar a cabo esta función, los gerentes operativos y los departamentos de capital humano deben alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden ser contradictorios entre sí. Los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales deben lograrse, pero solo de manera que estén en consonancia con las metas de la organización a la que sirven. Estos objetivos se consiguen mediante diversas actividades de capital humano enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aun-

que algunas o muchas de ellas pueden delegarse en especialistas del departamento de capital humano.

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

Conceptos claves

Autoridad corporativa
 Autoridad operativa
 Capital humano
 Delegación de funciones
 Objetivos de la administración de capital humano

Productividad
 Responsabilidad dual por la administración de capital humano
 Realimentación
 Sistema abierto
 Enfoque de sistemas

Preguntas de análisis

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

Caso de estudio 1-1

Surgimiento de las bases de la empresa moderna El Reino Unido y la Revolución Industrial

Como se comentó en este capítulo, los avances en productividad y administración de recursos pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. A su vez, cuando logran elevados niveles de utilidad, las organizaciones

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

Desde el Medioevo hasta aproximadamente fines del siglo xv, las labores esenciales se llevaban a cabo de manera manual,

y por lo general un solo operario daba todos los pasos necesarios para elaborar determinado objeto: un tonel para preservar y transportar vinos, una fina prenda; la mesa de roble en torno de la cual se reunía la familia de un campesino, una cuerda de cáñamo para guiar a una mula, o quizás una rueda de queso añejo, importada de algún poblado vecino; en todos estos casos, los productos provenían del taller de un solo maestro artesano que a lo sumo contaba con la colaboración de algunos aprendices y de su familia.

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

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

A fines del siglo *xviii*, el economista escocés Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra clásica que marcó el nacimiento de una nueva mentalidad económica. El primer capítulo de esta obra describe el cambio experimentado:

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

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

Al contrario de lo que le ocurría al artesano medieval, el operario de los nuevos telares requería mínima experiencia,

pero debía tener una excelente habilidad manual y mantener un constante nivel de atención.

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

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

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

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

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

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

A su vez, la creación de turnos generaba nuevas costumbres; por ejemplo, mientras una familia campesina del siglo *xvii* solía levantarse al salir el sol y tomar los tres alimentos en grupo en el curso del día, la familia industrial inglesa del siglo *xix* de-

pendía de los horarios de la fábrica para levantarse, alimentarse y descansar, cuando ello era posible. Levantarse a las 10 de la noche, comer y marcharse a la fábrica para empezar a trabajar a las 12 de la noche se convirtió en una práctica común.

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

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

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

- Mejoró la ingesta calórica de la población, lo que permitió erradicar numerosas enfermedades provocadas por la desnutrición.
- Se abrieron numerosas oportunidades educativas para las clases inferiores, que empezaron a recibir mejores niveles salariales y a disfrutar de nuevas oportunidades de empleo en nuevas áreas tecnológicas.
- Elevó la expectativa de vida de la población en general, que hacia el año 1900 alcanzó la insólita cifra de más de 60 años para los varones, y aún más para las mujeres.
- Se lograron considerables niveles de superávit en diversas áreas de la economía, lo que permitió, entre otros aspectos,

la mejora de la vivienda obrera, el acceso a la educación masiva, a la atención médica generalizada y a disfrutar de derechos como el pago de pensiones y jubilaciones.

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

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

La Revolución Industrial en Inglaterra proporciona un ejemplo de los efectos de experimentar incrementos de productividad. A medida que se lograron nuevos avances y se identificaron maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados, el nivel de vida británico mejoró. Los administradores desarrollaron formas de incrementar los niveles de compensación, las prestaciones y mejorar las condiciones laborales en general. Poco a poco se restringió, aunque no se eliminó, el trabajo infantil y se incrementaron los niveles de preparación de la población, que ya no se vio obligada a aceptar trabajos a cambio de salarios de hambre.

Preguntas

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

Caso de estudio 1-2

Mexicana de Aviación

Mexicana de Aviación fue la tercera aerolínea más antigua del mundo, después de KLM y Avianca. Lody Winship, Elmer Hammond y Harry Lawson la crearon inicialmente como una aerolínea de transporte de correos y pasajeros en julio de 1921 y la llamaron Compañía Mexicana de Transportación Aérea (CMTA) cuya primera ruta fue Ciudad de México-Tuxpan. En 1924 se constituyó la Compañía Mexicana de Aviación S.A. (CMA) y en 1929 se concretó la venta total de las acciones de CMA a Pan

American Airways, favoreciendo así su crecimiento e internacionalización.

Mexicana fue la primera aerolínea internacional que unió dos destinos en el extranjero: Brownsville y Guatemala. En la década de 1930, abrió rutas a El Salvador, Costa Rica, Cuba y, además, fue la primera aerolínea extranjera en llegar a Los Ángeles, California. En la década de 1950 inició el programa Viajes todo pagado (VTP) y en 1967 enfrentó el aumento en la competencia con aerolíneas nacionales y extranjeras, lo cual la condujo a una difícil situación económica.

Gracias a diversos cambios en la administración y en las estrategias comerciales, implantados con la dirección de Manuel Sosa, fue que Mexicana pudo sobrevivir y lograr un desarrollo sin precedentes en las aerolíneas de Latinoamérica. En la década de 1970, a pesar de la crisis mundial por el alza en el precio del petróleo, la empresa incrementó sus ingresos y fue llamada la “aerolínea milagrosa”.

En 1982, el gobierno federal adquirió 54% de las acciones de la empresa, con lo cual inició una época de operaciones con capital mixto. Sin embargo, a principio de la década de 1990, el Grupo Falcón compró dichas acciones y, de esta forma, Mexicana regresó a la iniciativa privada. En 1994, la banca capitalizó sus pasivos por más de 507 millones de dólares. Para el año siguiente, Aeroméxico y Mexicana pasaron a manos del gobierno y se creó la controladora aérea Cintra que estaría a cargo de su operación y saneamiento para, posteriormente, venderlas por separado.

En el año 2000, Mexicana empezó a compartir los vuelos en código con el grupo Star Alliance, relación que concluyó en el siguiente año y superó la cifra de ocho millones de pasajeros anuales en sus 800 destinos. De 2002 a 2004, Mexicana recibió el distintivo de Empresa Socialmente Responsable que es otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI). Además, fue la primera aerolínea en expedir boletos electrónicos, además de implantar el concepto de Ticketless, por medio del cual se automatizaron las reservas, compras y adquisiciones de los pases de abordar sin tener que acudir a mostradores.

El año 2003 marcó un nuevo inicio para el sector aéreo pues se incorporaron aerolíneas de bajo costo al mercado mexicano: Volaris, Interjet y VivaAerobus presentaron una nueva opción para viajar a menores precios, lo cual ocasionó que Mexicana perdiera una parte del mercado y creara una estrategia para responder a esta nueva competencia: sus aerolíneas MexicanaClick y MexicanaLink.

En diciembre de 2005, un grupo de accionistas encabezado por Gastón Azcárraga, presidente de Grupo Posadas, adquirió 100% de los títulos de Mexicana de Aviación. Esta compra fue por 165.5 millones de dólares e incluyó, además de Mexicana, la aerolínea de bajo costo Click, 50% de la empresa de reservaciones SEAT, 50% de la aerolínea de carga Aeromexpress, 50% de Alas de México, 50% de la compañía Turboreactores y la mitad de la compañía de reservaciones Sabre. En 2007, Mexicana firmó un convenio con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación y Servicios Similares, (SNTTASS), con el cual se modificaron y flexibilizaron las condiciones laborales de los trabajadores a favor de la productividad. Asimismo, al momento de realizar convenios con tres de sus cuatro sindicatos y sus trabajadores de confianza, se mantuvo la premisa de que se reducirían los gastos de la empresa en los tres años siguientes en más de 1 600 millones de dólares, monto que se destinaría a la compra de 40 aviones. La nueva administración dio mayor peso a las líneas aéreas de bajo costo Click y Link en el mercado nacional, mientras que Mexicana se enfocaría en los destinos internacionales.

En 2009, Gastón Azcárraga creó la compañía Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) asegurando así que 213 marcas, 26 aviones y 10 solicitudes de Mexicana quedaran bajo su control, al inscri-

bir las en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Un año después, Mexicana lanzó Easy Fly, un servicio que, por primera vez, brindó a sus clientes la posibilidad de recibir los pases de abordar en sus teléfonos celulares. Esta tecnología permitió que los usuarios recibieran alertas, vía mensajes de texto, sobre las puertas de embarque, inicio de abordaje, bandas de equipaje y cambios a las reservaciones.

Debido al deterioro financiero —generado por elevados costos laborales y de operación— y a una falta de acuerdos, Nuevo Grupo Aeronáutico S.A. de C.V. (“Grupo Mexicana”) se declaró en quiebra y el 28 de agosto de 2010 concluyó sus operaciones, lo cual representó pérdidas de alrededor de 420 millones de dólares, en tres meses, y afectó a más de dos millones de usuarios.

Grupo Mexicana, incluyendo Link y Click, representaban alrededor de 51% del total de pasajeros transportados por empresas mexicanas en servicio doméstico e internacional. Grupo Mexicana contaba con 7 291 trabajadores; incluyendo personal administrativo, pilotos, sobrecargos, personal de mantenimiento y operativos, teniendo además un impacto indirecto en 18 000 empleos. Mexicana despidió, temporalmente, 43% de su planta laboral.



Con el cierre de Mexicana se suspendieron las actividades de 102 aeronaves, lo cual representó más de 30% de la oferta total de las aerolíneas mexicanas.

La Federal Aviation Administration (FAA) de Estados Unidos, bajó la calificación de México en aeronáutica civil a segundo lugar, lo cual impidió que las aerolíneas mexicanas crearan nuevas rutas o modificaran las existentes, además de cambiar las frecuencias de vuelo. Con esto también se restringieron los códigos compartidos entre aerolíneas mexicanas y estadounidenses.

De acuerdo con el recibo de nómina de un piloto capitán de Mexicana de Aviación especializado en Airbus 320, su percepción bruta era de 79 mil 844 pesos quincenales, lo cual equivale a 12 mil 236 dólares mensuales y corresponde al salario otorgado a ese tipo de pilotos en diferentes aerolíneas, de acuerdo con WASINC International. Por otra parte, los sindicatos de los sobrecargos de Mexicana de Aviación optaron por la reducción de 25% en sus prestaciones, lo que significó un ahorro anual de

32 millones de dólares. El monto de la nómina de estos trabajadores asciende a 25 millones de pesos mensuales.

Preguntas

1. Investigue las alternativas que tiene Mexicana de Aviación para seguir operando y anexe todas las posibles opciones.
2. Considerando la situación actual de Mexicana de Aviación y partiendo del supuesto de que los “nuevos dueños” invitan a los usuarios a ser sus consultores, ¿qué propuesta les haría para solucionar sus problemas de capital humano?
 - a) ¿Qué tipo de reestructuración administrativa les sugeriría y por qué?
 - b) ¿Qué recomendaciones haría para lograr un balance adecuado entre salarios y prestaciones?

- c) ¿Qué estrategias de gestión de capital humano, les propondría para fortalecer la situación de los trabajadores y de la compañía?

Fuentes: Con información de: CNNExpansión.com, “Mexicana en zona de turbulencia”, 2010, en <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2010/mexicana-quebra-crisis-pilotos-aerolinea-aviacion-vuelos>, consultado el 21 de enero de 2013; Juárez, Pilar, “Frena Javier Lozano negociaciones para el rescate de Mexicana”, T21.mx, 29 de octubre de 2010, en <http://t21.com.mx/aereo/2010/10/29/frena-javier-lozano-negociaciones-rescate-mexicana>, consultado el 21 de enero de 2013; Hernández, Martín y Jorge López, “Una historia con mucha turbulencia”, *El Universal*, 29 de agosto de 2010 en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/81649.html>, consultado el 21 de enero de 2013; Amador, Octavio, “Surge otro postor para Mexicana de Aviación”, *El Economista*, 28 de octubre de 2010, en <http://eleconomista.com.mx/corporativos/2010/10/28/surge-otro-postor-mexicana>, consultado el 21 de enero de 2013; Bazán-Canabal, Carlos; “Si yo fuera a comprar Mexicana de Aviación”, 7 de octubre de 2010, en <http://sdpnoticias.com/sdp/columna/carlos-bazan-canabal-cabazan/2010/10/07/1132150>, consultado el 21 de enero de 2013.

capítulo

2

Desafíos del entorno



Es indispensable reconocer la importancia de la intuición e inspiración... “La imaginación es más importante que el conocimiento porque estimula y da origen a la evolución” pero, para administrar, es necesario aplicar un modelo que tenga efecto en la organización.

Albert Einstein

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Discutir** los aspectos sobresalientes de la evolución de los departamentos de capital humano ante el surgimiento y desarrollo de las nuevas megatendencias del siglo XXI.
- **Definir** los desafíos externos que modifican día a día la calidad de la fuerza de trabajo.
- **Identificar** los desafíos internos que enfrenta la organización en el área de la administración del capital humano.
- **Describir** la manera en que la profesionalización de la administración de capital humano caracteriza a las nuevas áreas de capital humano.
- **Explicar** la relación que debe existir entre la estrategia corporativa y las prácticas y políticas de administración del capital humano.

OA1

Megatendencias en el entorno global del siglo XXI

Como se explicó en el capítulo 1, las organizaciones y los departamentos de capital humano constituyen sistemas abiertos, influidos por el ambiente o entorno en el que operan. Para que los gerentes de línea puedan responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las megatendencias que han surgido en los últimos años y que caracterizan a este ambiente.

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

Al finalizar el siglo XX se dijo que el tercer milenio estaría dominado por nuevas fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas, las que harían ver la siguiente centuria como el futuro promisorio que la civilización occidental ha esperado durante muchos siglos, denominadas **megatendencias**.

El mundo de los negocios ha sido afectado por la globalización y las megatendencias, que se caracterizan por una nueva dinámica de competencia constante. Además, las organizaciones se han visto obligadas a modificar su comportamiento y estrategias. Por su parte, las reglas de los negocios han mutado para hacer frente a la exacerbada competencia a y la constante innovación.

El siglo XXI ha sido marcado por cambios políticos y sociales acelerados que han transformado a la humanidad, pues los avances tecnológicos en el último siglo han afectado el comportamiento de las organizaciones, cuya capacidad de anticiparse a los acontecimientos depende de su velocidad de respuesta y de su permanencia. El futuro de la humanidad no lo podemos adivinar pero sí lo podemos construir y reinventar.

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

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

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

Megatendencias principales

Algunos analistas sostienen que las nuevas tecnologías y los cambios económicos y climáticos, marcarán el futuro y transformarán la sociedad a nivel global. Se predice que, como se muestra en la figura 2-1, las 10 megatendencias con mayor influencia serán:

1. **Internet** La internet, continuará evolucionando en este siglo y se convertirá un servicio cada vez más indispensable que incluso abarcará ámbitos de la vida cotidiana. Además, contribuirá a la mejora de la calidad de vida de las personas.
2. **Nanotecnología** Es la manipulación de la materia a escala nanométrica para mejorar sus propiedades y generar beneficios. *Nano* significa “una billonésima parte de un metro”. George Whitesides, nanopionero de la Universidad de Harvard, sostuvo que la nanotecnología será una pieza clave en el crecimiento mundial. A partir de ella se esperan grandes beneficios en el campo de la medicina, así como en la mejora del ambiente, entre otros. Entre sus aplicaciones, podemos mencionar los siguientes ejemplos:

Megatendencias Fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que surgen en el siglo XX y que apuntan hacia un futuro promisorio para la civilización occidental.

Nanotecnología Manipulación de la materia a escala nanométrica para mejorar sus propiedades y generar beneficios.

- Calcetines a prueba de malos olores fabricados por Kaltex Fibers.
- Medicinas con sensores contra el cáncer.
- Pintura Comex antiadherente.
- Uniformes para competidores de alto rendimiento.
- Superficies impermeables libres de polvo en cristales para autos.



• A través de la nanotecnología, un especialista del IPN creó un foco ahorrador que purifica el aire al encenderse, eliminando varios contaminantes.

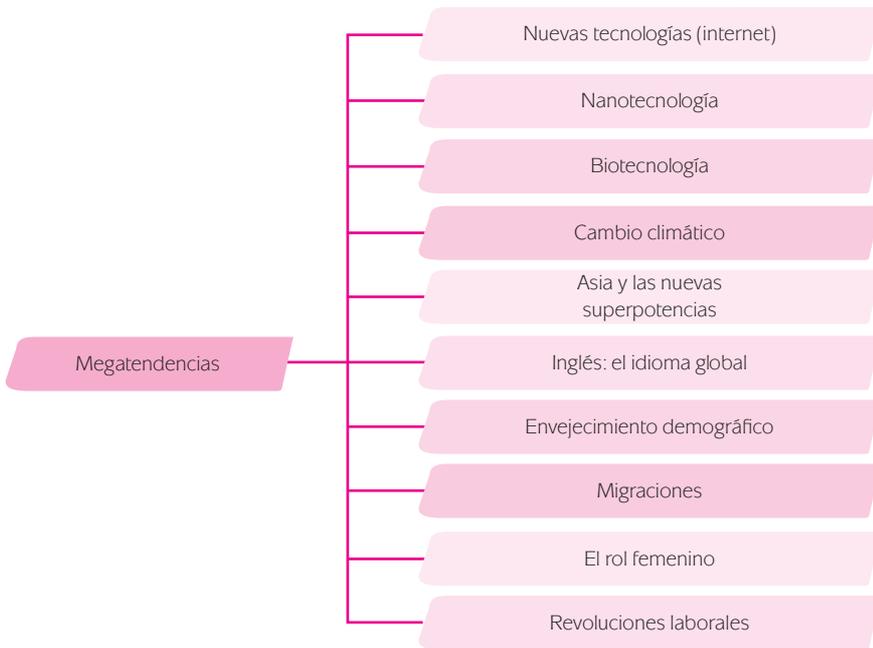


Figura 2-1 Megatendencias.

3. **Biotecnología** Es la utilización de organismos vivos, o partes de ellos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos, será la disciplina sanitaria que cambiará la vida humana tal como la conocemos. Por ejemplo, en medicina se le utiliza para diseñar organismos para producir antibióticos, vacunas, nuevos fármacos, terapias regenerativas, curar enfermedades a través de la manipulación genética y otras varias aplicaciones. En agricultura, el diseño de plantas transgénicas capaces de crecer en condiciones ambientales desfavorables o plantas resistentes a plagas y enfermedades.

Biotecnología Utilización de organismos vivos, o partes de ellos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos.

Para Ellen Heber-Katz, bióloga de desarrollo del Wistar Institute of Philadelphia, en el futuro “cada parte del cuerpo podrá ser sustituida” como un repuesto de auto, gracias a la creación de órganos artificiales, lo que aumentará las expectativas de vida.

4. **Cambio climático** Sin duda es un tema que preocupa a todo el planeta al grado que diversos organismos han instado a detener los efectos de la contaminación. Se espera que a mediano plazo las flotas de camiones, automóviles y barcos consuman solo hidrógeno, lo que disminuirá la dependencia del petróleo y se incrementará el uso de energía eólica, hidroeléctrica y solar.

Los gobiernos ya han reaccionado ante la amenaza y están invirtiendo gran parte de su tiempo en revertir la pérdida de los recursos naturales y conservarlos para el futuro.

5. **Asia y las nuevas superpotencias** Se prevé la renovación del mapa económico debido a que China y la India se convertirán en superpotencias. En esta previsión, dichas naciones superarán la pobreza y su economía crecerá con rapidez. Incluso se prevé que Estados Unidos pierda el dominio económico sin perder importancia.

6. **Inglés: idioma global** El idioma predominante a nivel global es el inglés debido al poder económico que involucra y no por tener la mayor cantidad de hablantes.

7. **Envejecimiento demográfico** Aunque la población mundial crece, la natalidad en los países desarrollados disminuye. Algunos expertos aseguran que, en Europa, el porcentaje de la población global bajará de 13 a 5%, mientras que, en 2050, los habitantes de África se triplicarán respecto a los habitantes en Europa, lo cual puede tener efectos en las tendencias económicas mundiales.
8. **Migraciones** La Unión Europea estima que la migración es uno de los temas que tendrá más impacto en la política internacional. Además, considera que la inmigración ilegal es uno de los grandes retos a superar, por lo cual ha implantado planes especiales para reducirlo a la vez que ha sancionado regulaciones especiales para que los inmigrantes solo puedan ingresar a su territorio de manera legal.
9. **El rol femenino** Las mujeres serán la nueva fuerza laboral de este siglo e incluso algunos analistas prevén que controlen la economía del mundo.
10. **Revoluciones laborales** Entre los cambios que transformarán más el mercado laboral está la tendencia a que los roles laborales sean cada vez más horizontales y el trabajo desde casa.



Las mujeres serán la nueva fuerza laboral de este siglo e incluso algunos analistas prevén que controlen la economía del mundo.

Es en este contexto donde cobra importancia fundamental el estudio del capital humano, que se relaciona con las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar mayor valor a la organización. La **administración del conocimiento** implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, lo que hará más eficiente a la organización.

Los gerentes de línea y las áreas o departamentos de capital humano de cualquier compañía podrán alcanzar los objetivos que se determinan en la figura 2-3 si logran comprender a fondo los desafíos que presenta su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración del capital humano, dos de los principales desafíos del entorno son la administración del capital humano a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.

Administración del conocimiento Colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo.

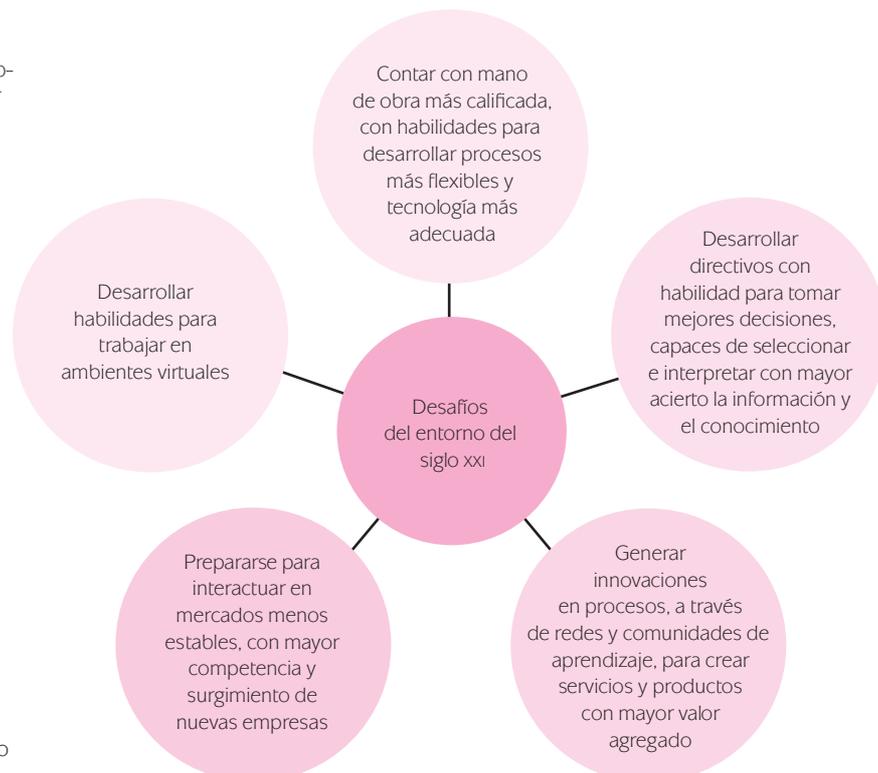


Figura 2-2 Desafíos del entorno del siglo XXI.



Figura 2-3 Modelo de un sistema de administración de capital humano y los principales desafíos de su entorno.

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

Para que los gerentes de línea y los profesionales de la administración de capital humano puedan desempeñarse en la economía global, deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad, pues sólo de esta forma podrán efectuar una contribución significativa a las estrategias de sus organizaciones. Por ejemplo, muchas corporaciones modernas se esfuerzan por lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos de la fuerza laboral. En cada país, las leyes pueden determinar niveles específicos de flexibilidad, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

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

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

Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina

Todos los grandes dirigentes —personajes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán y muchos otros— tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de

personas. Cada uno de estos conductores debió persuadir, convencer, motivar, reclutar, integrar, capacitar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon.

La Revolución Industrial

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



La máquina de vapor es uno de los inventos más importantes de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron más rentable y productiva la labor humana, pero el mayor nivel de mecanización generó condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

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

A fines del siglo XXI empezaron a establecerse en diversas compañías los “departamentos de bienestar”, que constituyeron el antecesor directo de las actuales áreas de capital humano. Estos departamentos (comunes en los consorcios ferrocarrileros y navieros, en las grandes haciendas y en las principales compañías textiles) se encargaban de atender las necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

La administración científica y la Primera Guerra Mundial

A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar”, algunos investigadores, entre ellos el ingeniero estadounidense Frederick Taylor, empezaron a defender los principios de la llamada *administración científica*. Gracias a sus contribuciones se estableció que el estudio sistemático de las labores en ambientes laborales podía conducir a considerables mejoras de la eficacia y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

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

Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban solo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas, porque a principios del siglo XX, los únicos departamentos que se consideraban esenciales eran los de finanzas, producción y ventas. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama.

El siglo XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de recursos humanos desempeñaron funciones de creciente importancia en las empresas. Se concedió mayor atención a las necesidades de los empleados gracias, en buena medida, a los estudios de carácter conductista llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estas investigaciones establecieron que los objetivos de efi-

ciencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse de acuerdo con 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 resto del mundo occidental, la población recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de esa década 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, entre ellas la prohibición del trabajo infantil, la protección de las mujeres embarazadas y la introducción de la jornada de ocho horas.

Con frecuencia, los departamentos de personal fueron el instrumento que utilizaron las empresas para gestionar sus relaciones con el sindicato. En realidad, el término *relaciones industriales* se acuñó durante esa época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia.

La Segunda Guerra Mundial

La guerra total, sin cuartel, obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años de este conflicto (1939-1945), porque en ocasiones se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para producir armamentos y equipos. En general, los contendientes comprendieron la necesidad de incrementar la eficacia y la eficiencia de las labores que se llevaban a cabo en las difíciles condiciones bélicas, caracterizadas por la relativa escasez de materias primas. Sin embargo, esta caótica situación permitió descubrir las ventajas de la persuasión y motivación modernas.

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

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

De la posguerra a la revolución informática

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

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

Capital humano en acción

Legislaciones sobre seguridad social en América Latina

En América Latina, las instituciones de seguridad social se consolidaron a partir de 1920, conforme lo hacía el Estado y los grupos de trabajadores se organizaban y exigían mejores condiciones laborales.

A continuación se presenta una tabla en la cual se detalla cuándo apareció la primera ley de seguridad social relacionada con la salud y con la invalidez, vejez y muerte en algunos países de América Latina:

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

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

El siglo XXI

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región ha sido de inmensa trascendencia. Un ejemplo es la evolución de la tecnología empleada para la comunicación escrita: a principios del siglo XX la máquina de escribir manual reemplazó poco a poco a los escribientes tradicionales. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la mecánica, solo para verse sustituida poco tiempo después por la computadora, personal o de sistema central, y por el procesador de texto, a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo XXI, las videoconferencias, el correo electrónico y la internet han desplazado por completo a las técnicas anteriores, a medida que el cambio tecnológico continúa acelerándose.

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



Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no solo a corto o mediano plazo, sino que las obliga a pronosticar y planear a largo plazo. Toda empresa debe considerar la concurrencia de factores macroambientales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual reduce su campo de visión. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo puede convertirse en el principal desafío estratégico de la administración.

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

Los cambios en el ambiente externo, como ilustra el ejemplo anterior sobre las ventajas de la comunicación instantánea, han ejercido profundos efectos sobre el tipo de personas que debe reclutar la organización, el grado de preparación que se espera de ellas y su desempeño. La tarea de los profesionales de la administración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los cambios que se presentan en el entorno ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de esta área deben enfrentar estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización, y la adopción de medidas proactivas, como se ilustra en la tabla 2-1.

Desafíos sociales

A continuación abordaremos los principales desafíos que la sociedad ha enfrentado.

Cambios en la posición de la mujer

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores mejor remuneradas. La mujer era relegada a funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias al frente de departamentos en compañías de importancia. En cualquier capital del mundo de habla hispana, como Madrid, Guatemala, Santiago o La Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos en la década de 1970 casi siempre se podían contar con los dedos de una mano.

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

Al igual que en otras sociedades, la situación de la mujer latinoamericana se ha modificado de manera fundamental. Por ejemplo, el porcentaje de la población femenina económicamente activa ha subido de manera dramática en todo el continente americano. Los niveles de compensación del sector masculino aún son más altos, pero la brecha entre ambos sectores se ha reducido y es probable que acabe por hacerse mínima, o que incluso desaparezca en el futuro próximo.

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

Migraciones de la fuerza de trabajo

Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de América Latina ha sido el nivel creciente de inmigración interna y externa que se experimenta en nuestras sociedades. La **migración interna** se lleva a cabo cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, pero dentro de su propio país. La **migración externa** ocurre cuando la persona se traslada a otro país.

Migración interna Se lleva a cabo cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, pero dentro de su propio país.

Migración externa Ocurre cuando una persona se traslada a otro país.

Tabla 2-1 Pasos para enfrentar los desafíos externos

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

Investigación en capital humano

Alto índice de migración en América Latina

Una gran parte de la población colombiana del Chocó ha migrado hacia ciudades como Medellín y Bogotá, en ese mismo país. Un caso de emigración externa en dicho país es el de muchos jóvenes pro-

fesionales colombianos, que se han instalado en países como Estados Unidos, Canadá y Australia. La emigración de muchos bolivianos y paraguayos para establecerse en países como Argentina ilustra otro caso de emigración externa.

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

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

Desafío: expansión o contracción demográfica

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

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

En la actualidad, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de nacimientos que no asegura el reemplazo generacional y sus poblaciones envejecen con rapidez. Los países del mundo islámico y los de África, por su parte, experimentan una peligrosa explosión demográfica, con poblaciones cada vez mayores y más jóvenes.

En general, los cambios demográficos que afectan a la población 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 muchos creen percibir.

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

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

superior al que correspondía a principios del siglo xx. Diversas enfermedades contagiosas cada vez son más raras, gracias a la mejora de la dieta, a los hábitos higiénicos y a los servicios de salud que se proporcionan a la población. América Latina, considerada en general “joven” a mediados del siglo pasado, hoy es más cercana a ser una región “adulta”. La población de algunas regiones, como Puerto Rico y el Cono Sur, muestra promedios de edad similares a los de la población de Europa Occidental o Japón, donde el porcentaje de ancianos es elevado.

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

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

Desafío: cambios económicos

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

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

Desafío: cambios políticos

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

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

En América Latina, las economías de países como Venezuela y Bolivia, entre otros, han transitado a economías de tipo socialista, con lo que han tratado de fortalecer su mercado interno a través de la inversión de sus gobiernos en los mercados nacionales para generar empleos y consumo interno.

Desafío: cambios culturales

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

Capital humano en acción

Las políticas sobre diversidad de L'Oreal

En una entrevista realizada a Jean Claude Le Grand, director de diversidad corporativa de L'Oreal, explicó que las políticas sobre diversidad son parte medular de la empresa y un aspecto importante para alcanzar el éxito pues promueve la creatividad y un mejor entendimiento de los consumidores. Otra de las razones de la importancia de la diversidad para L'Oreal es que “Una organización no excluyente respeta, valora y se enorgullece de estar abierta a distintas culturas, ideas, innovaciones y creatividad...” El director destacó que se han enfocado en las minorías visibles: “...somos líderes mundiales en relación con el abordaje étnico”. Además, la empresa busca equilibrar la contratación de hombres y mujeres, y hacer que estas alcancen puestos jerárquicos.



La diversidad es uno de los valores fundamentales de L'Oreal.

Asimismo, tratan de contratar a gente con capacidades diferentes y de la tercera edad. La administración de L'Oreal ha promovido estas acciones por iniciativa propia y no porque las legislaciones, como en España y Estados Unidos, así las dicten. “En Francia ha habido mucha polémica sobre este tema, no por la igualdad entre hombres y mujeres sino por la discriminación a través de los salarios. Si bien los empleados empiezan trabajando por el mismo salario, ¿por qué después hay diferencias entre hombres y mujeres? ¿Solo por el hecho de que uno puede tener hijos y el otro es padre? En muchas empresas a las mujeres no les aumentan el salario después de dos o tres hijos.

En L'Oreal tenemos una visión de avanzada, esto es, queremos que las mujeres crezcan pero no como se plantea en España”.

Fuentes: Con información de “Entrevista a Jean Claude Le Grand, director de Estrategia Corporativa de Reclutamiento de L'Oreal”, LosRecursosHumanos.com, en <http://www.losrecursoshumanos.com/jeanclaude-legrand.htm>, marzo de 2006, consultado el 10 de septiembre de 2007; L'Oreal, “Diversities are our priority. Interview with the Corporate Diversity Director”, en http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/interview-of-the-corporate-diversity-director.aspx, consultado el 28 de diciembre de 2012; L'Oreal, “Diversidad es una prioridad”, en http://www.loreal.com.mx/_es/_mx/index.aspx, consultado el 28 de diciembre de 2012.



Un estudio hecho por Pixmania indica que los *smartphones* y las tabletas aumentan la jornada laboral alrededor de dos horas y media.

Desafío: cambios tecnológicos

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

Es previsible que los sistemas satelitales de telefonía, la conexión universal a internet y otras herramientas inalámbricas simplifiquen la reubicación del personal, minimicen los tiempos para cumplir distintas tareas e incrementen las actividades laborales desde los hogares. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y mejor calidad. Es evidente que si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías, el departamento de capital humano debe estudiar los posibles efectos que su introducción tendrá sobre su capital humano.

Del mismo modo, el hecho de que cada empleado de una organización cuente con su computadora personal hará más eficiente su labor y podrá trabajar desde su casa, lo que se llama *home office*, con lo cual se pretende, por un lado, comprometer al trabajador a ser más responsable y productivo y, por otro, procurarles tiempo de calidad para

Home office Forma de trabajo en la que el empleado trabaja desde su casa con lo cual se vuelve más responsable y productivo y obtiene más tiempo personal de calidad.

resolver sus asuntos personales. Esta tendencia es favorecida y muy utilizada sobretodo en empresas que entienden el valor del capital humano como parte de la organización.

Desafíos: cambios ecológicos

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

Desafortunadamente, en años recientes factores como la explosión demográfica y la proliferación de las actividades industriales no reguladas han provocado serios deterioros del ambiente.

Entre los problemas destacados en el campo ecológico se cuentan —entre otros— la deforestación o pérdida de la flora de un lugar; la excesiva explotación de la tierra de cultivo, que se degrada por el uso inmoderado de fertilizantes, y la contaminación de la atmósfera. Se ha demostrado que el incremento de los niveles de monóxido de carbono en la atmósfera es consecuencia directa de las emisiones industriales y del consumo de productos derivados del petróleo y el carbón. A su vez, el exceso de monóxido de carbono ha traído como secuela inesperada el calentamiento progresivo del planeta.

Desafíos del sector gubernamental

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, que constituyen el llamado *sector oficial*. El gobierno 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 América Latina, el personal poco a poco ha logrado diversos avances a lo largo de los años, y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la administración de capital humano debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones de campos como la seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación, etc. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios que el sector oficial pondrá en práctica.

Desafíos corporativos

OA3 

Además de los desafíos externos que deben enfrentar, las organizaciones también tienen que resolver los desafíos internos, que por lo general tienen su origen en los múltiples objetivos que se plantean las organizaciones, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etc., pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. De manera realista, el profesional de la administración de capital humano debe estar consciente de que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden chocar con el objetivo corporativo de duplicar la producción o reducir 15% la fuerza de trabajo. Es importante tener en mente que el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los que tiene un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no estar de acuerdo con el de contabilidad, o es probable que los del área de capital humano se encuentren en conflicto con los que se plantea el departamento de producción. Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa.

Sindicatos

Las organizaciones gremiales en general, y los sindicatos en especial, constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización, y un desafío potencial cuando se trata de organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas se convienen varios aspectos con los representantes de los trabajadores, como el nivel salarial, las prestaciones, el horario de labores, las condiciones del trabajo y aspectos de seguridad. Asimismo, se negocian prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes, etc. Con frecuencia, la diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa radica en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para tratar con el sindicato.

Capital humano en acción

La reforma laboral en México

México es uno de los países latinoamericanos en donde era necesario actualizar la legislación laboral, pues la Ley Federal del Trabajo databa de 1970. El desarrollo industrial y comercial, a nivel nacional e internacional, y los avances de la tecnología requieren de legislaciones laborales que contribuyan al progreso de cualquier nación y aseguren a los trabajadores una participación justa en los beneficios de la producción. La realidad económica y social que impera en México es muy distinta a la de hace tres décadas, por ello,

...es imprescindible modernizar el marco jurídico del sector laboral a fin de facilitar el acceso al mercado de trabajo, fortalecer el trabajo decente, impulsar la productividad de las relaciones laborales y, en general, propiciar la competitividad de la economía del país.

Después de un intenso debate en el Congreso se aprobó la nueva Ley Federal del Trabajo, en la cual se resaltó, de manera importante, la regulación de la actuación de los sindicatos en el desarrollo de las organizaciones tanto públicas como privadas, acordando de manera primordial la rendición de cuentas y transparencia de sus operaciones, lo cual sin duda traerá importantes beneficios a la productividad. Respecto a la reforma, la Coparmex aseguró que:

...ninguno de los cambios que se proponen viola los derechos individuales de los trabajadores, al contrario, se respetan sus conquistas históricas al no afectar el derecho a huelga, la estructura de los sindicatos o la contratación colectiva.

Asimismo, la reforma intenta eliminar los abusos en los litigios laborales que han convertido los juicios en negocio de abogados. Además, propone formas de contratación que generen oportunidades a los jóvenes del país y frena los tipos de contratación que violen los derechos laborales o el marco jurídico vigente al promover mecanismos de contratación que facilitan el acceso al trabajo bien remunerado a jóvenes y personas sin experiencia laboral, mediante contratos de prueba que eventualmente pueden convertirse en formales.

Por último, y quizá la más polémica de las reformas incorporadas, es la regulación del outsourcing en México, en donde este tipo de contratación estaba convirtiendo en práctica común la sustitución patronal y, por consecuencia, la violación y/o disminución de las prestaciones laborales otorgadas por las empresas, hasta el mínimo establecido por la Ley Federal del Trabajo que databa de 1973. Con esta reforma, tanto las organizaciones patronales como sindicales tiene confianza en el repunte de la productividad, que beneficiará a ambas partes.

Fuentes: Con información de Camacho Solís, Julio Ismael, "La pretensión de las Reformas laborales (2010). Ley Federal del Trabajo", *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 12, enero-junio de 2011, pp. 171-177 en <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoSocial/12/cmt/cmt6.pdf>, consultada el 16 de enero de 2013; Gamboa Montejano, Claudia, "Análisis de la iniciativa que propone una reforma integral a la Ley Federal del Trabajo presentada por el grupo parlamentario del PAN (primera parte)", Cámara de Diputados, Centro de Documentación, Información y Análisis, abril de 2010, en <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spi/SPI-ISS-10-10.pdf>, consultado el 16 de enero de 2013; Cruz Vargas, Juan Carlos, "Reforma laboral debe incluir la transparencia sindical: Coparmex", *Proceso*, 25 de septiembre de 2012, en <http://www.proceso.com.mx/?p=320843>, consultado el 26 de enero de 2013.

Sistemas de información

Para poder funcionar de manera adecuada, las áreas de capital humano requieren considerable información sobre toda una serie de aspectos. Cada vez es más evidente que la contribución global del departamento de capital humano a la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque con base en ella se efectúan los procesos de toma de decisiones. El efecto del uso adecuado del capital humano es cada vez más estratégico y ligado a los resultados de la organización. Las respuestas a las siguientes preguntas permiten delinear de manera preliminar las necesidades de información de un departamento de personal:

- ¿Qué características debe ostentar el departamento de capital humano para poder lograr la misión y la visión de la corporación?
- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Cuál será la estrategia para captar, atraer y desarrollar al mejor talento disponible en el mercado?

- ¿Cuáles serán las necesidades de capital humano en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que de manera directa afectan más a la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, interna y externas, en cuanto a motivación, compensaciones y retención de los empleados?

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

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

Cultura, conflictos y prácticas de la organización

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

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

Desafíos de las áreas del capital humano



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

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

Desafíos de la administración de capital humano

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



Figura 2-4 Desafíos del capital humano.

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

Certificación

La legislación de la mayoría de los países latinoamericanos dispone que el ejercicio de ciertas profesiones debe limitarse a personas capacitadas para ello, esto es, que han recibido la debida certificación. Por ejemplo, en todo el subcontinente se exige a una persona que desea ejercer una profesión como la medicina que obtenga los conocimientos y ofrezca las garantías determinadas por la ley. El diploma

universitario, la cédula profesional y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que se ha otorgado a la persona el derecho de trabajar en determinado campo, porque ha cumplido con los requisitos necesarios.

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

Es indudable que la administración de capital humano transita hacia su rápida profesionalización gracias a las aportaciones y diligencias de entidades como las escuelas de graduados, las asociaciones profesionales y las agrupaciones gremiales.



OAS

Perspectivas de la administración de capital humano

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

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

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

Debido a la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de capital humano. Cada vez más, se otorga al área de personal la autonomía necesaria para llevar a cabo sus propios procesos de decisión, pero en general la importancia relativa que reflejan los recursos asignados a las áreas de personal aún

Tabla 2-2 Comparación de la importancia concedida a las funciones de administración de capital humano

	Administración de capital humano	Ejecutivos	Gerentes intermedios
Igualdad de oportunidades	2	1	1
Reclutamiento	3	2	2
Sueldos y salarios	1	3	3
Selección de personal	27	4	17
Planeación de capital humano	12	5	7
Capacitación y desarrollo	23	6	13
Evaluación de desempeño	29	7	12
Orientación	32	8	8
Administración de pólizas y seguros	5	9	6
Separación del personal	14	10	14

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

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 del presupuesto general de la mayoría de las empresas.

Para ser eficaz, la labor de los especialistas del área debe tomar en cuenta las zonas clave de cada nivel gerencial, y trabajar en cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidades definidas. Actuar de otra manera conduce, por lo general, a implementar 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 capital humano haga frente con éxito a los desafíos considerados en este capítulo. Si no se enfrentan con decisión y entusiasmo, la función de la administración de capital humano de una empresa no estará bien dirigida ni podrá lograr sus metas. La adopción de medidas proactivas, basadas en un cuidadoso sistema de recolección de datos y retroalimentación, constituye el pilar sobre el cual descansan la mayoría de los departamentos de administración de capital humano del siglo XXI.

Resumen

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

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

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

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

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

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

Los departamentos de capital humano deben construir y mantener una base de datos eficiente. La necesidad de contar con información actualizada y confiable y la manera óptima de poner en práctica las políticas de personal dependen de los objetivos generales que se haya trazado la organización.

Si este departamento enfrenta con éxito los retos descritos en este capítulo, podrá contribuir de manera eficaz a los objetivos generales de su organización y de la sociedad. Dentro de una empresa, la razón de ser de un departamento de ad-

ministración de capital humano consiste en hacer aportaciones efectivas al logro de los objetivos generales que se ha fijado la organización.

Conceptos claves

Carácter de la organización
Demografía
Departamentos de bienestar
Desafíos externos
Desafíos internos
Ecología
Función de asesoría

Función de mando ejecutivo
Megatendencias
Migraciones cíclicas
Migraciones externas
Migraciones internas
Revolución Industrial
Sindicatos

Preguntas de análisis

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

Caso de estudio 2-1

Nuevas políticas de personal en Plásticos Modernos

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

Desde que llegó al país, el señor Schweitzer, quien ahora es un hombre vigoroso de la tercera edad, puso en práctica un férreo sistema de administración. Según su definición predilecta, este consiste en “un mínimo de empleados de oficina, y máximo

de personal de ventas y servicios al cliente”. La administración de personal se ha limitado a mantener un eficiente sistema de nóminas (Schweitzer tiene por norma pagar bien a sus empleados), y una disciplina inflexible. Los empleados que han manifestado su descontento han sido despedidos.

Un serio quebranto de salud obligó al señor Schweitzer a ausentarse de la empresa durante cinco meses. Durante ese lapso, su nieto, amigo del progreso y las ideas modernas, se ha hecho cargo de la dirección y lo ha contratado a usted para integrar un moderno departamento de personal. Dado el corto tiempo que usted tiene en la empresa sólo ha contratado a dos personas, que junto con las dos antiguas y usted, forman un

grupo de cinco empleados. Dadas las circunstancias, todavía no hay frutos tangibles que puedan exponerse de manera objetiva.

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

Preguntas

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

capítulo 3

Gestión internacional del capital humano¹



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

Robert J. Joy y Paul Howes

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

Thomas Carlyle,
historiador de principios del siglo XIX.

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** las razones por las cuales la administración del capital humano es vital para las corporaciones internacionales.
- **Distinguir** los factores legales, organizacionales, culturales y nacionales que afectan la administración de capital humano.
- **Discutir** la manera en que la diversificación de la fuerza de trabajo contribuye a globalizar la economía mundial.
- **Determinar** los principales aspectos del *outsourcing* a nivel internacional.
- **Listar** distintas maneras en que la administración del capital humano apoya los objetivos de internacionalización de una corporación.

¹ Revista *Occupational Outlook Quarterly*, publicada cuatro veces al año por el U.S. Department of Labor y el U.S. Bureau of Labor Statistics; se cuenta entre las más accesibles para el lector universitario. El artículo "Working Abroad", resulta de especial interés para el campo internacional. Publicado en otoño de 2006, disponible en www.bls.gov//opub//ooq/ooqhome.htm.

En el capítulo 1 se estableció que:

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

A medida que las organizaciones se internacionalizan (y uno de los claros objetivos de las corporaciones modernas puede ser ganar en dimensión internacional), los departamentos de administración de capital humano enfrentan nuevos desafíos, para contribuir a lograr nuevos objetivos.

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

La economía mundial experimenta una fuerte tendencia a globalizarse, lo cual ha incrementado la internacionalización del personal. Este fenómeno abre nuevas perspectivas para las relaciones de un país con otros, y confirma la interdependencia de las economías y las relaciones empresariales, que cada vez se llevan a cabo de manera más intensa a través de las fronteras. En gran medida, la economía mundial se caracteriza por el alcance y la complejidad de este fenómeno.

Modalidades empresariales en el área internacional

La globalización ha favorecido el crecimiento de empresas multinacionales que operan y tienen sucursales en diversos países; además, participan en los mercados globales a través de estrategias empresariales como *joint ventures* o empresas en coinversión, alianzas estratégicas, adquisiciones y fusiones, franquicias y ubicación estratégica de plantas productivas. Estas estrategias propician una gran movilidad de personal en todas las economías contemporáneas. A su vez, este fenómeno implica la frecuente exportación y repatriación de trabajadores. A continuación se exploran las características principales de estas modalidades estratégicas.

Joint venture

Joint venture o empresa en coinversión Situación en que dos o más corporaciones deciden aportar diversos recursos para lograr determinados resultados.

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

Capital humano en acción



Para Burger King, México es de los mercados más importantes de Latinoamérica y el Caribe, pues representa 40% de los restaurantes de la región.

Joint venture en Colombia

Alsea inició un *joint venture* con Burger King Worldwide Inc. (BKW) mediante el cual adquiere la franquicia maestra por 20 años durante los cuales se compromete, junto con otros ocho franquiciatarios, a contar con 370 restaurantes. Para esto fue necesario que Alsea adquiriera 20% de la sociedad que solo aplica para operaciones en México aunque la empresa también tiene operaciones en Argentina, Chile y Colombia.

En la actualidad, hay 409 franquicias de Burger King en México, de las cuales 106 son operadas por Alsea; 97, por BKW y 206, por los subfranquiciatarios mencionados.

Fuente: Con información de Ugarte, Jesús, "Alsea duplicará el tamaño de Burger King", CNN Expansión, 14 de diciembre de 2012, en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/12/13/alsea-doblará-tamaño-de-burger-king>, consultado el 28 de diciembre de 2012.

Alianza estratégica

La **alianza estratégica** es un acuerdo entre dos o más empresas con el propósito de alcanzar objetivos bien definidos, a partir de intereses comunes, los cuales les darán beneficios mutuos que pueden ser económicos, de producción, financieros, o de otra índole. Una vez concertada la alianza es necesario desplegar un plan de acción para alcanzar los objetivos que se fijaron. Algunas alianzas estratégicas importantes son las de Cisco Systems con HP, IBM, Microsoft y Motorola; Kone y Toshiba. Otra muy famosa que no duró fue la de Daimler con Chrysler.

Alianza estratégica Acuerdo entre dos o más empresas con el propósito de alcanzar objetivos bien definidos.

Adquisición o fusión

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

Adquisición Operación que permite unificar las inversiones y criterios de dos compañías de una misma rama.

Franquicias²

Mediante la **franquicia**, una empresa concede a otra una licencia para usar su marca, así como su método (ya probado) de conducir el negocio. De este modo, la empresa se asegura tener presencia en un territorio más amplio en el contexto nacional o internacional según sea el caso, y a cambio obtiene regalías por el uso de la marca y la administración del negocio. Algunas franquicias internacionales notables son las de Starbucks, Burger King y Taco Bell. En México también encontramos franquicias muy rentables, como Farmacias de Similares, El Fogoncito, Prendamex y los hoteles Holiday Inn, entre muchas otras.

Franquicia Licencia que otorga una empresa a otra una licencia para usar su marca, así como su método de conducir el negocio.

Una franquicia es un sistema que se utiliza para distribuir productos y servicios de marcas reconocidas en el mercado. Mediante ellas, la empresa que concede la licencia puede transmitir su experiencia, conocimientos y productos a las empresas interesadas.

Este modelo de negocio ha recibido un gran impulso en México, ante la necesidad de crear más fuentes de trabajo, incrementar la participación laboral de la mujer y generar nuevas pequeñas y medianas empresas.

En este proceso existen dos actores: en primer lugar, el **franquiciante**, que concede la utilización de su marca o nombre, organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, etcétera y, en segundo lugar, el **franquiciado**, un emprendedor que comienza a operar, puede utilizar el nombre y la marca del franquiciante por un pago regular, un costo fijo, un porcentaje de sus ventas y/o un monto de su ingreso inicial para comenzar a operar.



Starbucks Coffee Company tiene más de 16 000 cafeterías en más de 50 países.

Franquiciante Concede la utilización de su marca o nombre, organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, etcétera.

Franquiciado Emprendedor que opera y utiliza el nombre y la marca del franquiciante por un pago regular, costo fijo, porcentaje de sus ventas o un monto de su ingreso inicial.

Aspectos legales

Las franquicias se rigen por un contrato que establece un nivel de colaboración y trabajo tan alto que se asemeja a una sociedad. Una parte muy importante del éxito de este tipo de convenio depende del contacto y organización que establezcan ambas partes. La duración de un acuerdo de franquicia puede ser de hasta 10 años.

Esta forma de contratos se caracteriza porque una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones y la otra, el conocimiento (*know-how*) y la asistencia técnica.

Dada su naturaleza, la franquicia es una de las formas contractuales más complejas que existe, pues en su redacción se deben tomar en cuenta las peculiaridades del negocio y disposiciones legales existentes en los países de ambos contratantes; la revisión del manual operativo debe tener en cuenta las normas laborales, contables, impositivas y comerciales aplicables en cada situación y en cada país en particular.

² Con información de Guzmán Brito, Patricia, "Un modelo con gran impulso en México", *El Universal*, México, 28 de febrero de 2012.

Conocimiento (*know-how*)

La transmisión del conocimiento sobre el negocio es la parte más importante en cualquier franquicia; está formada por la experiencia y la capacidad técnica que se tiene sobre una actividad en un mercado, que es de vital importancia para el éxito de cualquier franquicia.

Estos conocimientos se incluyen en el manual de operaciones y procedimientos de la franquicia, la cual entrega el franquiciante al franquiciado, así como en la capacitación y entrenamiento sobre diversos aspectos del negocio. El manual suele dividirse de acuerdo con las diferentes áreas que conforman una empresa: administración, finanzas, marketing, capital humano, control, producción, etcétera.

Ventajas y desventajas de la franquicia

Tanto para el franquiciante como para el franquiciado hay varias ventajas y desventajas; a continuación enlistaremos algunas de ellas.

Ventajas y desventajas para el franquiciante

- Rápida expansión.
- Mejor acceso al mercado por parte de las marcas reconocidas, lo cual evita riesgos y costos de marketing, así como un mejor posicionamiento del producto.
- Mayor presencia de la marca en el mercado.
- Se mantiene el control del negocio, con ciertas limitaciones.
- Por lo general, el costo de operar un negocio propio es superior al de una franquicia.
- Disposición de información estadística sobre el mercado del franquiciado para analizar crecimiento, inversión y desarrollo futuros.
- Estandarización de la publicidad, lo cual mejora la comunicación con el cliente.
- Menor riesgo, en caso de problemas financieros.
- Extensión de la marca, lo cual permite una menor y mejor inversión publicitaria.

Ventajas y desventajas para el franquiciado

- Menor flexibilidad en las operaciones ya que si desea hacer cambios, debe negociar con los franquiciados para poder implementarlos.
- Debe cumplir cláusulas contractuales.
- La mala administración de otros franquiciados puede perjudicar la imagen de la marca.
- Posibilidad de acciones negativas que puedan dañar la imagen de negocio, independientemente de las disposiciones contractuales.
- Posibilidad de asumir graves problemas legales, ya que es el primer responsable de la calidad de un producto o servicio.
- Pérdida de control del negocio, por expansiones rápidas de la red franquiciada y una mala diagramación en la organización de la franquicia.
- Menor margen de utilidad bruta.



OA1

Perspectivas de la administración de capital humano en el entorno internacional

Ninguna de las estrategias descritas ha permitido que la función de la administración de capital humano se haya simplificado o abaratado en el ámbito internacional. Aunque muchas personas consideran que instalarse en otro país equivale a una especie de consagración y éxito final, la verdad es que puede equivaler a una catapulta al éxito o a serias dificultades. En el área internacional, la administración de capital humano persigue las mismas metas y objetivos que en el área nacional. Por ejemplo, también en este campo es esencial la labor de obtener información, así como llenar las vacantes que se presenten y realizar evaluaciones del personal. La diferencia estriba en que en el área internacional los logros pueden ser impresionantes, pero los obstáculos que se deben vencer también son mayores.

Desde el punto de vista del administrador profesional de capital humano, los desafíos internacionales son formidables por varias razones. Una de ellas es que el profesional debe trabajar en un entorno con un marco legal distinto, con el cual no necesariamente se encuentra familiarizado. Tendrá que

desenvolverse en una sociedad con costumbres, tradiciones y cultura distintas y, en general, un mundo que difiere en gran medida del suyo. También debe enfrentar los dilemas profesionales, familiares y personales que estas situaciones entrañan, así como otros factores difíciles, como la falta de relaciones y conocidos de larga trayectoria. Sin embargo, al mismo tiempo en el ámbito internacional puede encontrar 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 de la nación de origen, pero se espera que el empleado transferido lleve a cabo una labor productiva y de alto nivel. El administrador de capital humano hace todo lo que está a su alcance para responder de manera positiva a estos retos mediante una actitud flexible y proactiva. En todos los casos, su éxito puede ser afectado por el nivel de información y conocimientos que haya logrado obtener sobre la nueva sociedad y su decisión de adaptarse a ella.

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

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

La administración de capital humano a nivel internacional no está exenta de dificultades. Los departamentos de capital humano que tienen que cubrir plazas en el extranjero recurren a una amplia gama de técnicas y programas para ayudar a sus empleados a prepararse, con el objetivo de auxiliarlos y servirlos mientras se encuentran en el exterior, y para ubicarlos al regresar al país de origen.

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

Estructuras fundamentales de los desafíos internacionales

OA2 

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

Elementos culturales

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

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

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

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

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

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

Estructura del departamento de capital humano

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

El departamento de capital humano puede continuar centralizado en la sede corporativa o establecerse en las sucursales de la corporación. En las grandes instituciones, los departamentos de capital humano que se establecen en las sucursales pueden ser tan complejos y desempeñar tantas funciones como la división que opera en la matriz. Corresponde a la alta administración determinar el grado de autonomía que se debe conceder a cada departamento.

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

- Conocimientos técnicos adecuados.
- Dominio del idioma local.
- Actitud positiva para trabajar en el extranjero.
- Conocimiento de la cultura local.
- Situación familiar estable.
- Apoyo completo del cónyuge.
- Flexibilidad y tolerancia.
- Adaptabilidad y amplio criterio.
- Capacidad para relacionarse y trabajar en forma multidisciplinaria.
- Enfoque en resultados.

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 permita tomar 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 administración del capital humano local enfocar sus políticas y prácticas en las realidades de la comunidad.

Derechos de los empleados

Los elementos legales y los derechos de los trabajadores constituyen un elemento prioritario en la práctica internacional de la administración de capital humano. El principio general de acción es que en

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

todos los casos, las leyes que se aplican para regular la relación laboral son las del país en que resida el empleado.

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

Las diferencias culturales y legales pueden crear obstáculos imprevistos, tanto en el país sede de una corporación como en el de una de sus sucursales. Por ejemplo, en Estados Unidos diversas leyes prohíben a los entrevistadores hacer determinadas preguntas de carácter personal, pero la mayoría de los países latinoamericanos no legislan al respecto. Por esa razón, si durante una entrevista de trabajo dentro de Estados Unidos el funcionario de la empresa hace preguntas como: “¿Está usted casada?” o “¿Piensa embarazarse en los próximos dos años?”, y después se rechaza a la candidata, esta puede alegar que se le ha discriminado y es probable que presente una demanda legal. Por estas razones, muchas compañías elaboran manuales y videos especiales, para capacitar a los entrevistadores que participan en estos delicados campos.

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

Capital humano en acción

Evolución de las condiciones laborales

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

Preparación y selección internacionales

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

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

En una corporación internacional el gerente de personal desempeña un papel importante en la planeación de las futuras promociones y en la preparación del personal ejecutivo. Gracias a la perspectiva global que tiene de toda la empresa, con frecuencia se le encarga planear los movimientos de personal.

OA3

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

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 capital humano procede a evaluar a cada persona con potencial, 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 capital humano se asegura poder suministrar un flujo continuo de candidatos internos bien calificados y preparados para asumir mayores responsabilidades, tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

Reclutamiento internacional

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

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

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

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

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

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

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

Investigación en capital humano

El proceso de expatriación y repatriación

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

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

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

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

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

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

Selección internacional

A medida que una empresa adquiere las características propias de una corporación multinacional, el proceso inicial de selección tiende a favorecer la transferencia de empleados del país donde se encuentra la sede corporativa a aquellos donde ha establecido sucursales. Poco a poco, el número de personas de diversas nacionalidades que trabajan en una empresa tiende a aumentar. En este caso, dado que los ejecutivos de la organización necesariamente adoptan una perspectiva global, las decisiones de contratación o promoción basadas en la nacionalidad tienden a disminuir progresivamente. Cuando la organización se convierte en una entidad genuinamente global, los niveles ejecutivos tienden a adquirir caracteres internacionales.

En el área internacional, el proceso de selección requiere que el administrador de capital humano considere varios aspectos que van más allá de los procedimientos tradicionales. A este nivel, la determinación de quién es el mejor candidato para un puesto se basa en aspectos que además de ser solo administrativos o técnicos deben incluir otros factores. La habilidad del candidato para adaptarse a la cultura local —y para incorporarla a su organización— constituye un elemento de esencial importancia. Las investigaciones demuestran que la madurez y estabilidad emocionales, junto con el nivel de conocimientos profesionales sobre el área, son dos factores en los cuales los ejecutivos de las grandes organizaciones centran su atención.

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

El aspecto familiar, por último, tiene importancia crucial. Las oportunidades de trabajo para la esposa (o de manera creciente para el esposo, cuando es ella la que acepta la promoción), así como las educativas para los niños y la capacidad de la familia para adaptarse a su nuevo ambiente son factores que influyen de manera decisiva en el éxito que se logre —o no— en las transferencias a nivel internacional.

Capital humano en acción

El dilema del futbolista Jared Borgetti en Arabia Saudita

En agosto de 2006, el futbolista mexicano Jared Borgetti recibió una tentadora oferta para jugar en el equipo Al Ittihad, uno de los clubes más antiguos y populares de Arabia Saudita. Aunque al inicio su

esposa y sus hijas lo apoyaron en la decisión y estuvieron con él en ese lejano país, tal parece que el choque de culturas fue muy grande, pues en él las mujeres deben usar un velo para presentarse en público y no pueden entrar a los estadios de fútbol. Además, tienen prohibido hacer muchas otras cosas que en Occidente son cotidianas, como manejar, tomar de la mano a su esposo, entrar a un bar, entre otras.

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

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

Desarrollo y ubicación

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

Inducción y orientación

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Durante su etapa de integración es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, deben ser sometidos a un tratamiento completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizacionales recibe el nombre de inducción.

Inducción profesional Enfatiza las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, y subraya los objetivos y metas esperados.

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

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 de un empleado a nivel internacional puede durar semanas, o incluso meses. Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma totalmente sus responsabilidades. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, también es de muy alto valor.

Capital humano en acción

La inducción en Disney

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

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

Cuando se decide seleccionar a determinada persona para que asuma una responsabilidad, el departamento de capital humano puede optar por proporcionarle un programa general de inducción a la cultura y costumbres del que será el país donde va a residir. Una vez que el expatriado llega al nuevo país es altamente deseable que pueda participar en un programa de inducción específica, orientada al puesto que va a desempeñar, para que conozca las políticas de la empresa y la cultura interna.



Los tres principios de Disney son: actuar de forma ética, alcanzar la felicidad y el éxito, e inspirar a hacer un cambio positivo y duradero.

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 recibe. Diversas compañías multinacionales utilizan la técnica de rotar a sus ejecutivos jóvenes en diferentes funciones y variados países, para ayudar al desarrollo de su talento administrativo.

Cuando el ejecutivo necesita cubrir esas funciones en culturas diferentes, logra una comprensión amplia de la organización y del entorno en que esta opera. Las actividades de capacitación y desarrollo también se pueden suplementar mediante cursos formales en instituciones educativas, que pueden ser dictados en universidades o en clases especializadas que ofrece un experto en un área específica.

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

Una obvia consideración en este campo es el alto costo de preparar a un grupo grande de personas en diversas esferas internacionales. No todas las corporaciones están preparadas para invertir considerables recursos en viajes de varios días de duración. La respuesta de muchas entidades modernas es implementar programas de capacitación y desarrollo a través de ambientes virtuales, así como inscribir a los nuevos empleados en las universidades corporativas.

El aprendizaje virtual permite a las instituciones obtener mayor eficiencia para cubrir un mayor número de trabajadores, así como reducir costos.

Capital humano en acción

La universidad corporativa virtual

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

Las empresas más importantes del mundo han iniciado ya la creación de universidades virtuales, y tanto en España como en América el *e-learning* cobra mayor importancia, como lo prueban los casos de Telefónica y Unión Fenosa (España), Coca-Cola-Femsa y Liverpool (México), Tigre tubos y conexiones (Brasil), entre muchos otros esfuerzos.

Por supuesto, crear una universidad implica una gran inversión que se debe justificar mediante un estudio que explique las razones por las cuales es necesario instaurarla. La principal de ellas es que la empresa no encuentra personal dentro de la oferta existente. Otra es que desea contar con una fuerza

laboral bien entrenada y que conozca a la perfección la empresa donde trabaja. Independientemente de las razones, un punto esencial es que el departamento de capital humano debe coordinarse con la administración de la universidad para que en conjunto generen el conocimiento que necesita la empresa.

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

Relaciones con el personal y evaluación

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

En la mayoría de los casos, las diferencias entre culturas, costumbres, legislación y otros aspectos impulsan a las corporaciones a contratar personal local para el manejo de los aspectos más inmediatos de la administración de personal en el exterior.

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

Evaluación y desarrollo profesional

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

El 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 forman las bases de la evaluación, sino que también dan un sentido a la carrera profesional en general. En el campo internacional, la rotación de puestos es una práctica común para los gerentes de nivel intermedio que aspiran a escalar puestos más altos dentro de la empresa. De especial importancia para el empleado y para su familia es lo referente a su compensación financiera, que incluye los bonos especiales por transferencias de un país a otro, que con frecuencia son una característica de la administración de personal ejecutivo a nivel internacional.

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

Compensaciones y protección

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

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

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

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

Es posible que la prestación internacional de más difícil administración sea la que cubre los gastos de transferencia internacional, que por lo común incluye también a los familiares inmediatos. Esta prestación puede abarcar desde el envío de los enseres domésticos de un país a otro, hasta la compra de una nueva casa o condominio, y la compra de la casa antigua, a precios del mercado. En la tabla 3-1 se muestran algunos aspectos generalmente cubiertos en esta área; como se puede ver, en algunos casos es también necesario proceder al envío de registros médicos, dentales y ópticos, o ayudar al empleado en la labor de ubicar su nueva vivienda, identificar una escuela apropiada para los niños, etcétera.

El proceso de regresar al empleado al país de origen implica muchos aspectos similares a su 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 se aplica un cuidadoso proceso de planeación, puede ocurrir que ni siquiera se cuente con un puesto de trabajo disponible, aunque el empleado haya llevado a cabo una labor brillante en el exterior.

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

En la medida en que los empleados residentes en el exterior se mantienen en contacto con su país de origen a través de las publicaciones internas de la organización, viajes y contactos con el personal de distintos niveles, el proceso de volver se simplifica y se hace más fácil. El departamento de capital humano puede efectuar una significativa contribución a la organización y a las personas que la integran para que las transferencias internacionales sean un proceso que se conduzca con éxito.

■ **Tabla 3-1** Aspectos que debe considerar el departamento de capital humano en el caso de un traslado internacional

Algunos de los aspectos que debe supervisar el área de capital humano
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan de compensación y prestaciones, considerando las diferencias entre los costos de vida y cualquier circunstancia especial.
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de asesoría fiscal y financiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del procesamiento de documentos, que en ocasiones puede ser una cuestión compleja.
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría para seleccionar vivienda y escuelas adecuadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en el proceso de abrir cuentas bancarias y efectuar transferencias de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de registros médicos, dentales y escolares, y asesoría en materia de vacunación e inmunización.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda para obtener licencias de conducir.
<ul style="list-style-type: none"> • Clases de idiomas, que con frecuencia se basan en el método de “inmersión”.
<ul style="list-style-type: none"> • 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 “Global HR”, de Ellen Brandt, en *Personnel Journal*, marzo de 1991, p. 41.

OA4

Outsourcing en el entorno internacional

La expresión inglesa *outsourcing* puede traducirse de manera casi literal como “recurrir a fuentes externas”; de manera menos literal, se puede interpretar como “transferencia de personal y puestos”. Es conveniente distinguir entre las expresiones *outsourcing* y *downsizing*. La primera denota una transferencia de puestos, sin que sea necesario reducir el personal de la corporación en todos los casos, mientras que la segunda denota el despido de personas que trabajan para la empresa.

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

Por lo general, el proceso de *outsourcing* se aplica a grupos de empleados y funciones, no a individuos aislados. Estos procesos se llevan a cabo porque las organizaciones deciden efectuar cambios que implican la transferencia de ciertas funciones a otros grupos, que pueden ser internos o externos. Las razones que fundamentan estas decisiones son económicas, operativas y de ventajas estratégicas. En algunos casos, el *outsourcing* se traduce en la eliminación de puestos en un área de la empresa, para crear puestos en otra; en determinadas circunstancias, implica eliminar sectores o departamentos que se sustituyen con personal externo que trabaja mediante contratos de duración fija. Pueden llevarse a cabo a nivel de cambios locales, o de cambios internacionales.

Dado el fenómeno de la progresiva interacción económica entre áreas que antes no estaban comunicadas entre sí, el *outsourcing* se ha convertido en una poderosa herramienta de la economía mundial. En América Latina, uno de los efectos del *outsourcing* ha sido la creación del sector conocido como maquiladoras, que consiste en operaciones industriales que emplean personal local para producir bienes o servicios destinados al mercado internacional. La importancia económica de esta modalidad de trabajo se ha incrementado de manera notable en los últimos años.

Outsourcing Transferencia de puestos a fuentes externas.

Downsizing Despido de personas que trabajan para una empresa.

Capital humano en acción

Argentina: la capital del *outsourcing* de servicio al cliente

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

Un país que se ha especializado en el *outsourcing* relacionado con el telemarketing, los *call centers* y el servicio al cliente es Argentina, donde se encuentra personal capacitado, bilingüe y, debido a la actual crisis económica, a bajo costo. Hasta el momento, hay 92 empresas argentinas de *outsourcing* registradas en el directorio de Offshore Outsourcing Experts; dicha cifra es la más alta en Latinoamérica. Algunas de las empresas grandes que llevaron sus servicios de *call center* global a Argentina fueron el Grupo Santander, de servicios bancarios, y Jazztel, una empresa española de comunicaciones. Sus principales clientes se encuentran en Estados Unidos, luego España y, en América Latina, México.

Es importante mencionar que Latinoamérica es la tercera región más popular para el *outsourcing* y que continúa en ascenso especialmente en Colombia, Brasil, México y, por supuesto, Argentina.

Fuente: Con información de "Call Centers: offshore en Argentina", en Call Center Magazine, 10 de octubre de 2005, consultado el 12 de septiembre de 2007; "América Latina: futura capital del outsourcing de servicios", LosRecursosHumanos.com, en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7487-america-latina-futura-capital-del-outsourcing-de-servicios.html>, consultado el 2 de enero de 2013.

En julio de 2005, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con sede en Bruselas, publicó un estudio que estimaba que cerca de 20% de todos los empleos del mundo desarrollado pueden verse afectados por el *outsourcing*, el cual se ha incrementado de manera notable en diversas economías.

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

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

Entre los elementos que han limitado la expansión del *outsourcing* se cuenta en primer lugar la dificultad de ubicar capital humano adecuado y preparado, cubrir puestos que requieren determinado tipo de preparación y educación especializadas. Aunque la población desempleada de muchas naciones en desarrollo se cuenta por millones, el reto de identificar países y ciudades que cuenten con grupos bien educados en diversas especialidades, con la posibilidad de tener una buena comunicación con el personal de la sede corporativa, es aún considerable. En la medida en que se logre el avance de la educación en general y se tenga una mejor preparación en idiomas extranjeros, diversos grupos del mundo en desarrollo se sumarán a la economía mundial.

El papel del administrador de capital humano en el contexto de una economía en crecimiento afectada por *outsourcing* de todo tipo es muy delicado y decisivo. Es evidente que dado el alto costo de estos procesos y las fuertes repercusiones que tiene sobre el personal de una corporación, la administración debe hacer todo lo posible para asegurarse de que el proceso se lleve a cabo de manera adecuada. Entre las áreas de administración de personal más susceptibles de ser sometidas al *outsourcing* se cuentan las funciones de reclutamiento y selección de personal, los estudios de análisis y evaluación de puestos, la

administración de sueldos y salarios y los estudios de ambiente laboral. Tanto en el ámbito interno como en el internacional, se estima que las aplicaciones del *outsourcing* continuarán creciendo en importancia y complejidad.



OAS

Desafíos de la administración internacional de capital humano

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

Solución de problemas en la administración internacional de capital humano

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

Desafíos internacionales y diversificación en el lugar de trabajo

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

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

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

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

El desafío lingüístico

De manera paradójica, en un mundo en que las barreras nacionales parecen disolverse de manera progresiva debido a que personas de todas las culturas y orígenes confluyen en las corporaciones modernas, las fronteras lingüísticas aún separan a muchas comunidades.

El inglés se ha considerado desde hace ya muchos años como el lenguaje comercial y universal por excelencia. La internet, por ejemplo, se ha convertido en bastión de la lengua inglesa, pero la preeminencia de ese idioma dista mucho de ser total. Aun dentro del mundo de habla inglesa, las diferencias entre los grupos que lo conforman son tan notables que constituyen obstáculos muy difíciles de superar. Es probable que sea la India el país donde el fenómeno de las diferencias internas en el uso del inglés se observa con mayor intensidad. En declaraciones a *The New York Times*, el profesor de economía Jagdish N. Baghwati, de la Universidad de Columbia, sintetiza la situación: “Solo una fracción de la población India se educa en inglés. De ese reducido grupo, solo una fracción se expresa en un inglés que pueda comprender un estadounidense, o un británico”.

Por su parte, el idioma chino ha surgido en el panorama internacional con renovado vigor. A la expansión económica de China y Taiwan se suma el inmenso número de personas de origen chino que participan de manera activa en la economía de muchos otros países, en especial en ciertas naciones asiáticas. La escritura china es comprendida por millones de personas. Sin embargo, varios grupos orientales solo entienden el chino escrito. Aun dentro del mundo de habla china, como es el caso del grupo cantonés o sureño, y el grupo de Beijing o norteño, se encuentran considerables diferencias entre las expresiones orales.

El español y el portugués predominan en América Latina, pero el intercambio de publicaciones, películas, programas de televisión, etc., entre las comunidades que constituyen este subcontinente es aún insuficiente. En las zonas de habla hispana, aún hoy son escasas las personas que pueden expresarse en portugués correcto y puro. Debido en parte al masivo proceso migratorio de los últimos años, y también a los esfuerzos educativos, el personal de muchas empresas en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia puede comprender el español de las necesidades diarias, pero cuando se trata de ir más allá del reducido vocabulario que se requiere para mencionar los alimentos más frecuentes o aspectos como los días de la semana o los nombres de los meses, las dificultades lingüísticas se multiplican.

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

Sensibilidad cultural

Las corporaciones modernas deben enfrentarse a nuevas situaciones que hace solo 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 días de descanso (sábado y domingo) está poniéndose a prueba en numerosas corporaciones. Con frecuencia, las realidades del mercado exigen que algunos integrantes de la empresa trabajen durante el sábado, o incluso el domingo, que se acostumbren a efectuar cambios frecuentes en el horario de trabajo, o que sugieran alternativas a los horarios tradicionales. El departamento de personal debe contemplar las realidades de la globalización laboral.

Capital humano en acción

Ejemplos de sensibilidad cultural

1. Cadbury Schweppes compró la empresa dulcera Adams, pero cuando los ingleses llegaron a las oficinas en México en 2003 se quedaron atónitos: sus socios mexicanos no respetaban la agenda en las juntas, interrumpían cuando un colega tenía la palabra y empleaban tiempo de trabajo para tomar café y comentar los últimos partidos de su equipo favorito. El punto es que los ingleses son más formales y los mexicanos consideran importantes las relaciones sociales.
2. Una importante empresa mexicana del sector eléctrico perdió la oportunidad de hacer negocios con un cliente japonés cuando asignó a una ejecutiva mexicana para cerrar el trato. A los japoneses les

ofendió que la ejecutiva no los saludara con la tradicional reverencia, que se quisiera imponer en las juntas y que no caminara unos pasos atrás de ellos.

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

El profesional de la administración de capital humano debe tener presente que las diferencias culturales solo parecen inofensivas cuando se observan desde afuera, pero, en todos los casos, junto con la brillante promesa de comprender mejor a otros sectores humanos, implican un explosivo potencial de conflicto que surge entre grupos cuyas prácticas son mutuamente excluyentes.

Investigación en capital humano

Cómo negociar con europeos

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

Cuando negocie con alemanes

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

Cuando negocie con españoles

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

Cuando negocie con franceses

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

Cuando negocie con ingleses

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

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

Resumen

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

Para que el departamento ofrezca aportaciones positivas debe participar en el proceso de transformación que experimenta toda compañía que ingresa al ámbito internacional; de ser una operación puramente nacional, debe constituirse en una entidad con miras y objetivos que por mucho tienden a ser más amplios. Esta evolución requiere que los integrantes del departamento estén conscientes de las características de las transferencias internacionales de personal, así como de los

aspectos que derivan de la reintegración del personal que se encuentra en el exterior. La evolución de la empresa hacia el campo internacional requiere también replantear las estructuras y actividades de todo el departamento de capital humano.

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

Es necesario identificar los obstáculos que pueden surgir en el proceso de internacionalización, y al mismo tiempo detectar las fuentes de talento externo que pueden resultar de utilidad en el proceso. Dado que en el área internacional el profesional de la administración de personal debe trabajar en un marco legal que no coincidirá en cuanto a espíritu o letra de un país a otro, se verá en la necesidad de contratar a personas que cuenten con la suficiente flexibilidad para adaptarse a distintas condiciones de trabajo, que puedan asimilarse a la cultura local y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de la compañía. Con frecuencia, esas personas serán de origen local.

En el campo internacional, aspectos como la orientación, la capacitación y el desarrollo son mucho más complejos. El éxi-

to de la persona transferida depende en gran medida de una ubicación y un desarrollo adecuados. También los aspectos de compensación se complican. Con frecuencia, el departamento de personal deberá preparar paquetes de compensación individuales, que en algunos casos pueden incluir prestaciones adicionales y/o diferentes a las que se conceden a las personas que trabajan en la sede corporativa.

El departamento de capital humano debe evaluar la eficacia de sus actividades internacionales para mejorar su propio desempeño y garantizar un ambiente de comunicación cordial con el personal.

El *outsourcing* puede entenderse como transferencia de puestos y funciones de una localidad a otra, en tanto *downsizing* es una reducción del número total de personas que trabajan para una organización. Con frecuencia, el departamento de capital humano debe participar en la solución de problemas diversos que surgen en el área internacional. El creciente proceso de internacionalización que se experimenta en toda América Latina contribuye a la diversificación de la fuerza laboral de la organización, y requiere que los administradores profesionales de capital humano estén conscientes de las importantes consecuencias que este proceso tendrá en toda la entidad.

Conceptos claves

Alianza estratégica
Adquisiciones
Downsizing
Expatriado
Franquicia
Internacionalización de la fuerza laboral
Joint venture
Mentor

Outsourcing
Paquetes de compensación internacional
Planeación de cobertura de puestos
Políticas de transferencia internacional
Prestaciones internacionales
Programas de repatriación
Transferencia internacional

Preguntas de análisis

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

Caso de estudio 3-1

Outsourcing de personal especializado

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

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

El proyecto consiste en la transferencia de 53 puestos de trabajo, de los cuales 40 son de nivel básico, seis de nivel de supervisor, cuatro de nivel gerencial, dos de nivel de director de operaciones y uno de gerente general.

- El puesto de gerente general y por lo menos uno de los de director de operaciones se reservan para empleados muy familiarizados con la corporación, los cuales es probable que en la actualidad trabajen en Chicago. Los otros puestos se ofrecerán al personal local.

La función básica de este grupo de refuerzo consistirá en suministrar apoyo técnico, por vía telefónica, al empleado de la empresa que tenga dudas o dificultades en la operación de diversos programas y aplicaciones, o que sólo necesite instrucciones sobre cómo hacer algo. Los puestos de nivel básico requieren personal con conocimientos equivalentes a dos años de especialización, después de graduarse del bachillerato o escuela preparatoria. Los otros puestos requieren una licenciatura en ingeniería electrónica o su equivalente.

- Los operadores deben sostener conversaciones telefónicas en inglés, haciéndose comprender con facilidad, y siguiendo sin dificultad los comentarios de la persona que los llame.

Cifuentes se entera, por último, de que el proyecto está en una fase inicial. En principio, la compañía se podría interesar en llevar a cabo el *outsourcing* a un país latinoamericano y no a Hyderabad, si se dan las condiciones necesarias, comenta el vi-

cepresidente de planeación corporativa. Una ventaja, por ejemplo, sería la hora de Chicago, que aproximadamente coincide con la de muchas ciudades latinoamericanas, o sólo difiere un par de horas.

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

Preguntas

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

El señor Cifuentes se distingue por su estilo directo y franco. El e-mail concluye con un comentario sobre las indudables ventajas que esta operación traería al país, la ciudad y la empresa, pero es imperativo que la información que se presente esté rigurosamente sustentada. Incluir datos imprecisos puede acarrear graves consecuencias. La recomendación de incluir a su ciudad entre las consideradas para el proyecto se debe presentar en un mes. El señor Cifuentes ha recomendado limitar la documentación a un máximo de cinco hojas, pero señalando cómo se podría obtener información adicional.

4. Planeación del capital humano
5. Análisis y diseño de puestos
6. Reclutamiento
7. Identificación del talento

En toda organización, el ciclo del empleo inicia con una clara comprensión de los puestos a cubrir y los planes creados para llenarlos. Es aquí cuando el departamento de capital humano comienza el reclutamiento y selección de los empleados necesarios. Es de suma importancia que se identifique y seleccione a las personas más talentosas pues de ello depende que la empresa alcance sus objetivos.

Contar con un sistema central de información y con una base de datos confiable constituye una necesidad esencial de todo departamento de capital humano para responder con éxito a las demandas organizacionales. A lo largo de los cuatro capítulos que componen esta parte, se estudian las actividades que se llevan a cabo para atraer personal. Todo profesional del área de administración de capital humano es influido por este proceso porque su éxito depende de las personas que obtenga para la organización. Es probable que las actividades de identificación y selección de personal sean las de mayor importancia dentro

de su área, debido a que las decisiones de contratación basadas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño del empleado.

En la última década, los cambios sociales, tecnológicos y económicos se presentan con mayor velocidad y modifican el perfil de puestos en las organizaciones y, como consecuencia, las competencias y habilidades que se requieren para desempeñarlos con eficiencia. En cada área funcional se han redefinido las actividades y actividades específicas del personal. Por ejemplo, los antiguos puestos secretariales han evolucionado para asumir el carácter de puestos de asistentes ejecutivos donde, además de las habilidades que ya se solicitaban del personal, se requieren conocimientos de otros aspectos como el manejo de software (Word, PowerPoint,

Excel e internet), dominio de uno o dos idiomas, capacidad para tomar decisiones y coordinación de juntas virtuales, entre muchas otras.



↔ Realimentación entre actividades y objetivos

capítulo

4

Planeación del capital humano

El futuro de la humanidad nadie lo puede adivinar, pero estoy convencido de que sí lo podemos inventar, a través de sembrar hoy lo que mañana deseáramos cambiar; por ello, nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo.

Mahatma Gandhi

Los gerentes disfuncionales viven al día, sin preparación para los nuevos desafíos. Su conducta no obedece a razones religiosas, sino a su falta de planeación del futuro. Son incapaces de pensar en términos que no sean de gratificación instantánea. Tienen extrema renuencia a planear para el futuro, tanto en lo que se refiere a ellos mismos como para su producto o el personal a su cargo.

David Lewin
Nueva York, 2003

Una cosa es indudable: no se puede planear el futuro en términos del pasado.

Edmund Burke,
parlamentario inglés del siglo XVIII,
en una carta a un miembro de la Asamblea Nacional

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Discutir** la relación que existe entre planeación estratégica y planeación del capital humano.
- **Explicar** por qué las grandes organizaciones utilizan la planeación del capital humano más que las pequeñas.
- **Identificar** los factores que caracterizan la demanda de capital humano de una organización.
- **Describir** los desafíos de los métodos que se emplean para estimar la demanda de capital humano.
- **Explicar** la importancia y la función de los inventarios de habilidades para desarrollar planes de sucesión en el puesto.
- **Recomendar** soluciones ante situaciones de exceso o carencia de personal.

 OA1

A lo largo de la obra hemos hablado, y seguiremos haciéndolo, de la importancia y el valor del capital humano para las organizaciones, independientemente de su tamaño y valor de mercado. Para determinar el número de personas que requiere una organización, las actividades que deberán realizar, los puestos que van a ocupar y el tipo de remuneración o compensación que se les debe asignar, entre algunos otros aspectos, resulta indispensable *planear*.

Si bien ya hablamos superficialmente de la necesidad de transformar las áreas de capital humano en áreas estratégicas de la organización para alcanzar los objetivos previamente fijados, en este capítulo abordaremos la importancia de la estrategia de capital humano y la forma en que la planeación estratégica de capital humano permite lograr dichos objetivos.

La **planeación estratégica** del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y los especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva.

La estrategia organizacional no puede estar solo en la mente de los dirigentes, sino que debe inundar la cabeza y el corazón de todas las personas que conforman una organización para que pueda ser transformada en acción y resultados concretos. Es importante tener presente que las personas son quienes implementan la estrategia, la concretan y, en consecuencia, alcanzan las metas y objetivos establecidos.

Para que la estrategia organizacional tenga una implementación correcta y alcance los fines propuestos en el plan estratégico, debe ser entendida por todos los miembros de la organización, de modo que todos conozcan y comprendan el sentido de su esfuerzo y dedicación personales.

Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes congruentes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Este principio se aplica tanto cuando se amplían los proyectos de una organización como cuando se reducen.

En ocasiones, la estrategia corporativa no necesariamente requiere que los dirigentes de una empresa planeen una expansión ininterrumpida; por el contrario, en determinadas circunstancias deben reducir la escala de sus actividades, o incluso eliminar alguna(s) o todas ellas.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de capital humano a corto y largo plazos. Entre las ventajas de la planeación del capital humano se cuentan, entre otras:

- Tener información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar mejor el talento.
- Realizar una valuación estratégica de las percepciones.
- Reducir los costos de rotación.
- Utilizar mejor el capital humano.
- Alinear la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Obtener economías de escala en las contrataciones de personal.
- Enriquecer la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coordinar mejor los programas, así como obtener mayores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Capital humano en acción

Procter & Gamble busca personal

En la edición de junio de 2007 de la prestigiada publicación *Harvard Business Review*, Douglas A. Ready y Jay A. Conger ilustran un caso claro de los beneficios que obtuvo una empresa gracias a la implementación de un proceso de planeación estratégica: el gigantesco consorcio multinacional Procter & Gamble necesitaba identificar a un ejecutivo que se hiciera cargo de una pujante *joint venture* recién iniciada en Arabia Saudita. La posición requería un ejecutivo con experiencia en los mercados emergentes del mundo en desarrollo, y que ya hubiera trabajado en el escenario internacional, de preferencia en el mercado de detergentes domésticos. Además, el candidato debía estar dispuesto a trasladarse en

Planeación estratégica Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, guiados y orientados a través de una estrategia, por parte de empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar los objetivos y las metas previamente establecidos. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazos.

muy corto tiempo a Arabia Saudita. Para los departamentos de capital humano de la mayor parte de las corporaciones, identificar y contratar a un ejecutivo con esas características podría significar el inicio de un complejo trámite, que incluye contactos prolongados con candidatos internos y externos. Asimismo, en el contexto de ciertas organizaciones es claro que cabía la posibilidad de que la búsqueda no fuera fructífera. Sin embargo, en el caso de Procter & Gamble solo fue necesario recurrir a la base de datos de talento gerencial que posee la entidad, donde pudo detectar cinco candidatos viables en cuestión de minutos. Al cabo de poco tiempo se logró elegir al candidato ideal. El nuevo gerente de la operación saudita de Procter & Gamble se encontraba instalado en su nueva oficina a solo tres meses de haberse iniciado el proceso de búsqueda.

Las pymes pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de eficacia puede resultar insuficiente debido a la pequeña escala de sus operaciones. En realidad, para las pymes, en algunos casos las ventajas de la planeación del capital humano pueden superar sus costos. Por el contrario, en las grandes organizaciones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

Sin embargo, no por ello deben desecharla, ya que uno de los aspectos más importantes cuando se planean el capital humano es alinear la función de la administración del capital humano con la estrategia organizacional. La **planeación estratégica de capital humano** se refiere a la forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros.

En síntesis, se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización según los objetivos establecidos, es decir, se trata de un proceso de decisión que se concentra en las personas que requiere la organización. Por medio de esta actividad se intenta definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para un periodo determinado. Sin embargo, a pesar de ello esta función no siempre está bajo la responsabilidad de las áreas de gestión del capital humano.

OA2

Planeación estratégica de capital humano Forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros.

La demanda de capital humano

OA3

A fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman las necesidades de personal que deberán cubrir en el futuro. Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, pero siempre se deben considerar las características de la posible oferta de trabajo. Los desafíos que distinguen a la demanda de capital humano y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

Causas de la demanda

Toda organización se mueve por factores claves externos o macroambientales, como:

Políticos:	Leyes y reglamentos cambiantes.
Económicos:	Precios de las materias primas, de los energéticos, de los fletes, tipo de cambio.
Sociales:	Educativos, demográficos, nuevas tendencias.
Tecnológicos:	Cambios de tecnología en las diferentes industrias e innovaciones.
Ecológicos:	El desarrollo sustentable cada día es más relevante.
Legales:	Legislación y regulación de los mercados.

Una forma de recordar estos factores es mediante el acrónimo **PESTEL**.

Estos factores externos influyen en la demanda de capital humano de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formula a largo plazo. Algunos de ellos se encuentran dentro del ámbito de control de la organización, en tanto otros no lo están, como se ilustra en la tabla 4-1.

PESTEL Factores del medio ambiente que afectan a las organizaciones.

Tabla 4-1 Causas de la demanda de capital humano a futuro

Externas	Organizacionales	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizacionales	Permisos no remunerados

Desafíos externos

Los cambios que se manifiestan en el entorno en el que opera la organización son de difícil predicción a corto plazo, pero en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

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

Los cambios tecnológicos son difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de capital humano de la organización. Por ejemplo, muchos consideraron que la introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocaría desempleo masivo. Por el contrario, generaron miles de empleos en casi toda el área. Sin embargo, no crearon empleos uniformes en todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de auxiliares de contabilidad y mecanógrafistas, a la vez que incrementaron la oferta de empleos en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por internet. El creciente uso de las computadoras ha obligado a las compañías a reducir las operaciones de ciertos departamentos, a la vez que han debido incrementarlas en otros de manera considerable.

liars de contabilidad y mecanógrafistas, a la vez que incrementaron la oferta de empleos en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por internet. El creciente uso de las computadoras ha obligado a las compañías a reducir las operaciones de ciertos departamentos, a la vez que han debido incrementarlas en otros de manera considerable.

Decisiones de la organización

Las organizaciones se fijan dos tipos de objetivos: a largo plazo (estratégicos) y de carácter operativo. Los objetivos permanentes —lograr la máxima rentabilidad financiera de la operación suele ser uno de ellos— cambian muy poco. Los de carácter operativo suelen modificarse con frecuencia, porque las organizaciones responden de diversas maneras a los cambios que perciben en su entorno. Así, pueden responder a una nueva situación a través de decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos, que establecen objetivos como lograr determinadas tasas de crecimiento y penetración del mercado, o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios.



Capital humano en acción

Tecnologías de la información en capital humano

De manera continua, la industria de tecnologías de la información (TI) crece a nivel mundial y se ha convertido en parte importante del entorno de negocios actual; no hay empresa grande ni pequeña que no utilice TI ya que les permite mejorar sus procesos e incrementar su productividad. Una parte prometedora de la industria de TI es la de aplicaciones que ayudan a las empresas a optimizar su hardware. Estas aplicaciones pueden ser tan sencillas como las que se basan en los programas de Office, o tan complejas como los sistemas de planeación de capital humano que ofrece SAP o Meta4, pero también hay otras para controlar la seguridad y la producción. Otra tendencia que se ha instalado en el mercado es el cómputo en la nube.

La Secretaría de Economía indica que, en México, el sector de TI emplea alrededor de 600 000 personas y que entre 2002 y 2011 mostró un crecimiento anual de 11%. Además, el número de empresas de dicho sector aumentó de 2 000 en 2002 a más de 3 000 en 2011. En la actualidad, México ocupa el sexto lugar en *outsourcing* a nivel global y el primero en América Latina; además, es el cuarto país con los mejores costos en el desarrollo de videojuegos y software en Latinoamérica.

Fuentes: Con información de Aída Ulloa, "Crecerán las ventas de la industria de TI", en *El Universal*, México, sección Finanzas, 21 de septiembre de 2007, p. B6; Secretaría de Economía, "Tecnologías de la información (TI)", 2012, <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial/tecnologias-de-la-informacion-ti>, consultado el 18 de diciembre de 2012; Cruz, Ariadna, "México, referencia en TI: economía", en *El Universal*, 30 de mayo de 2012, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/95320.html>, consultado el 18 de diciembre de 2012.

A medida que cambian, los nuevos objetivos determinan la cantidad y características del personal que será necesario contratar. Para lograr objetivos a largo plazo, los gerentes y directivos de la empresa, junto con los especialistas en capital humano, deben formular planes de recursos a largo plazo. A corto plazo, los administradores pueden delinear sus acciones mediante presupuestos, que por lo general tienen validez de uno o dos años. Mediante incrementos o reducciones de presupuesto, las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de su capital humano.

Los pronósticos de ventas y producción no son tan exactos como los presupuestos que determina la compañía, pero pueden constituir indicadores rápidos de los cambios en la demanda de capital humano a corto plazo.

Capital humano en acción

El capital humano en la planeación de las fusiones

De acuerdo con una investigación de Luis Felipe Trigo, experto en capital humano de PeopleSoft, cuando se deciden fusionar dos empresas, ya sea porque traten de obtener mayor penetración en el mercado, vincular negocios relacionados, lograr economías de escala o la estabilidad del negocio, etc., la mitad de estos intentos fracasa debido, principalmente, a que las empresas no logran integrarse debidamente en cualquiera o en todos los siguientes aspectos: personal, sistemas y procesos.

La administración del capital humano es una función que se relaciona de manera estrecha con estos tres aspectos y, por ende, se le debe involucrar en el proceso de planeación y ejecución de la fusión. No obstante, pocas veces se le toma en cuenta debido a que quienes dirigen el proceso se enfocan en aspectos de producción o financieros, o bien, se le considera tan complejo que se le deja de lado.

La alineación de las prácticas y políticas de capital humano con los objetivos de la fusión debe considerar los siguientes aspectos:

- Análisis de las diferencias culturales y decisión del curso de acción.
- Evaluación y alineación de los planes de compensación y beneficios.
- Evaluación, elección e implementación del modelo de servicios de capital humano.
- Desarrollo de objetivos concretos de retención y los programas correspondientes.
- Creación de la nueva estructura organizacional.
- Integración de sistemas de nómina y otros.

Fuente: Con información de Luis Felipe Trigo Boix, "Fusiones, la función de los recursos humanos", en Intermanagers, en <http://www.intermanagers.com.mx>, consultado el 5 de noviembre de 2007.

El inicio de nuevas actividades dentro de la organización implica introducir cambios en las características de los planes de capital humano. Idealmente, cuando una organización decide comenzar una nueva operación (como podría ser el caso en una planta embotelladora de bebidas gaseosas que se decide a lanzar un nuevo sabor, o de una ensambladora de automóviles que inicie la producción de un nuevo modelo), el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa debe ser suficiente para desarrollar planes de capital humano a mediano y largo plazos.

Cuando las nuevas actividades son productos de una fusión o **adquisición**, es necesario proceder a revisar de manera minuciosa todos los planes de capital humano. Por ejemplo, la fusión de dos empresas puede desembocar en una reorganización total, así como en cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar de manera profunda las necesidades de capital humano de las compañías. De forma similar, el nuevo diseño de puestos modificará las calificaciones que es necesario pedir a los actuales y a los futuros empleados.

Muchas fusiones fracasan porque las organizaciones no se complementan ni crean sinergias entre ellas. Si chocan aspectos como el estilo directivo y la cultura organizacional, la entidad resultante puede verse en dificultades. Cuando la corporación Procter & Gamble adquirió la firma Gillette, la directiva formó equipos regionales durante todo el año previo al anuncio de la integración física de ambas entidades para garantizar el éxito de la cooperación entre los nuevos equipos. También adoptó una política de aprender de la otra parte, pues se tomó la libertad de dejar de lado algunas prácticas y de comenzar a adoptar otras.

Adquisición Operación que se emplea para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías. Implica la absorción de una sociedad por otra.

Factores de la fuerza de trabajo

La demanda de capital humano experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renunciaciones, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos involucran a un número considerable de empleados, la experiencia que se obtuvo en ocasiones anteriores puede servir para sugerir la acción que se debe llevar a cabo, siempre con base en los nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Técnicas de detección de tendencias

Las técnicas para detectar tendencias en el campo del capital humano consisten en diversas prácticas que permiten determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal. Como se muestra en la tabla 4-2, estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicados procesos matemáticos o

computacionales. Incluso las más avanzadas de ellas no son confiables; en el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones. La mayor parte de las compañías solo llevan a cabo estudios informales sobre el futuro inmediato. A medida que adquieren experiencia en el proceso de detectar sus necesidades futuras en el campo de capital humano, recurren a herramientas de creciente complejidad. Cada uno de los métodos que se mencionan en la tabla 4-1 se explican a continuación.

Tabla 4-2 Técnicas de detección de necesidades de capital humano a futuro

Utilización de expertos	Proyección de tendencias	Otros métodos
Decisiones informales	Extrapolación	Análisis y planeación de presupuestos
Estudio formal de expertos en el área	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de grupo nominal	Análisis estadístico	Modelos de computadora
Técnica de Delfos		

Empleo de expertos

Los pronósticos formulados por expertos en el área son las opiniones que emite un grupo de especialistas sobre las futuras necesidades de capital humano que deberá afrontar la organización. Dado que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los especialistas en planeación del capital humano deben emplear métodos que les permitan informarse sobre las necesidades de personal de esos gerentes. En las organizaciones pequeñas es posible que el director de operaciones o el gerente de personal posean toda la información necesaria.

En las más grandes, el método más sencillo consiste en efectuar un sondeo entre los gerentes que conforman la autoridad de última instancia sobre las necesidades de personal de los departamentos de la compañía.

Este proceso puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema que utilice la técnica de grupo nominal. Cuando se aplica esta dinámica se indaga a un grupo de gerentes sobre un tema básico, como, por ejemplo, cuáles serán los factores que más incidirán en la demanda de capital humano del año entrante. Cada uno de los participantes (entre cinco y quince) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos diez minutos, el grupo discute las sugerencias y se anotan las nuevas iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se pide a cada integrante que las numere en orden de importancia y seleccione las tres o cuatro de mayor importancia.

Si este panel de expertos no consigue ponerse de acuerdo mediante la técnica de grupo nominal, puede utilizarse una herramienta de sondeo de opiniones llamada *técnica de Delfos*, en memoria de la práctica de los antiguos griegos de consultar al oráculo para conocer el futuro. En esta dinámica se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. En ese punto, los especialistas en planeación de capital humano actúan a manera de intermediarios, resumen las respuestas e informan a los expertos sobre los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a

los expertos, para conocer su opinión. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Por lo general, cuatro o cinco sucesivas fases del proceso son suficientes para llegar a resultados concretos. Por ejemplo, el departamento de capital humano puede sondear la opinión de todos los supervisores y gerentes de producción, hasta lograr un consenso, para determinar el número de nuevos integrantes del equipo de la compañía que será necesario contratar el año entrante.

Técnica de Delfos Herramienta de sondeo de opiniones mediante la cual se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial.

Proyección de tendencias

Es posible que la técnica más rápida para determinar tendencias futuras sea la del análisis de las tendencias que predominan en ese momento. Los dos métodos más sencillos son los de **extrapolación** e **indexación**. El primero implica extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras. Por su parte, el segundo es un método para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se compara el incremento de los niveles de empleo con un índice determinado, como la tasa que existe en la compañía, el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la empresa.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones poco exactas a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa, y los factores como la dinámica de la organización y su componente tecnológico, permanecerán constantes, lo cual sólo en raras ocasiones sucede. Estos métodos carecen de la precisión necesaria para establecer proyecciones a largo plazo. Los análisis estadísticos, de mayor complejidad, permiten contemplar factores como las variaciones en la demanda externa de un producto.

Extrapolación Extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras.
Indexación Método para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se compara el incremento de los niveles de empleo con un índice determinado.

Otros métodos

Existen otras técnicas para que los administradores puedan establecer sus necesidades de capital humano a futuro. Una de ellas es el análisis y planeación de presupuestos. Por lo general, las organizaciones que necesitan planear su capital humano cuentan con presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para nuevos empleados. Mediante estos datos, más extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (como renunciaciones, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimaciones a corto plazo sobre las necesidades de capital humano. Los pronósticos a largo plazo se pueden establecer a partir de los planes a futuro de cada departamento o división.

Cuando la empresa decide realizar nuevas actividades o incursionar en nuevos mercados, lo cual complica el proceso de planeación de capital humano, los administradores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, para lo cual se necesita efectuar comparaciones con compañías que realizan actividades similares.

Las técnicas más avanzadas y complejas para determinar las necesidades de personal incluyen la preparación de modelos de computadora, mediante los cuales se utilizan fórmulas matemáticas que de manera simultánea combinan la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y pronósticos de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las futuras necesidades de la empresa. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que se manifiestan en la demanda de capital humano se utilizan para perfeccionar y corregir las fórmulas que utilizan las computadoras.

El proceso para detectar las tendencias de necesidades de capital humano está conformado por cuatro niveles de complejidad, que se sintetizan en la tabla 4-3, y que abarcan desde las discusiones informales hasta complicados sistemas que se basan en el empleo de modelos de computadora. Las

Tabla 4-3 Niveles de complejidad de la selección de necesidades de personal

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Progreso gradual de planeación de capital humano			
<ul style="list-style-type: none"> Detección de necesidades a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto empieza a incluir necesidades de capital humano a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formaliza el análisis de tendencias sociales: profesionales, demográficas, culturales, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formalizan modelos de acción: qué hacer en qué circunstancias.
<ul style="list-style-type: none"> Informal y subjetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Se empieza a formalizar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano empieza a apoyar la toma de decisiones, detectando necesidades periódicas o predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen planes de contratación o despidos a largo plazo.
			<ul style="list-style-type: none"> Se planea el curso de acción a varios años.

Este dato permite que el departamento de personal planee su campaña de reclutamiento para que esta esencial fase se lleve a cabo con suficiente antelación cada tres meses de manera continua.

En el curso del proceso de reclutamiento, la planeación avanzada permite al departamento de capital humano verificar de manera adecuada las características de todos los solicitantes de empleo, para seleccionarlos y que puedan presentarse a trabajar a tiempo. Asimismo, los reclutadores podrán informar a los candidatos (los nuevos trabajadores) sobre cuándo desean que se presenten en sus puestos. Este tipo de cuadro o gráfica permite a los departamentos de capital humano operar de manera proactiva y obtener un máximo de rendimiento en el ciclo total del empleo.

La oferta de capital humano

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de capital humano, el siguiente paso del proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la **interna** y la **externa**. La primera se compone de los empleados actuales susceptibles de ser promovidos, transferidos o que, en algunos casos, pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La segunda incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Fuente interna de suministro de personal Empleados actuales susceptibles de ser promovidos, transferidos o que pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos.
Fuente externa de suministro de personal Personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Evaluación de la oferta interna

Como se ilustra en la figura 4-2, los administradores realizan una auditoría de la fuerza de trabajo actual con el fin de conocer su potencial. Dicha información permite estimar de manera tentativa las vacantes que se pueden llenar mediante esa fuerza de trabajo. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante, si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado y esta aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso de cada uno de ellos.

Las auditorías de personal y los posibles reemplazos pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de capital humano. Si conoce más a fondo las características del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más eficaz. Incluso, este conocimiento puede ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

Auditorías de capital humano

Las **auditorías del capital humano** proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Cuando se aplican a niveles inferiores al gerencial se concentran en las habilidades funcionales de cada individuo; las de los estratos gerenciales se enfocan en sus habilidades administrativas. Un resumen de este tipo permite a los planificadores estimar de manera adecuada el potencial de la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa.

OAS

Auditorías del capital humano Proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado.



Figura 4-2 Factores que determinan la futura oferta de capital humano.

En la figura 4-3 se presenta un inventario de capital humano, dividido en cuatro partes. La primera se puede rellenar mediante la información que contiene el expediente de cada empleado que se encuentra en el departamento de capital humano. En esta sección se identifica el título del empleado, su experiencia, edad y trabajos anteriores. La segunda tiene por objetivo proporcionar información sobre las habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Si prestan atención a estos puntos, los administradores pueden formarse una idea muy clara de las habilidades que distinguen a cada empleado. El departamento de capital humano puede obtener estos datos mediante entrevistas

CROYDON, S.A. INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO FORMA 2/16 FORMULARIO DE PROMOCIÓN POTENCIAL	
PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)	
1. Nombre:	_____
2. Número de empleado:	_____
3. Puesto:	_____
4. Edad:	_____
5. Experiencia (número de años en el puesto):	_____
6. Fecha de contratación:	_____
7. Puestos anteriores dentro de CROYDON:	_____
PARTE II (Para ser llenada por el empleado)	
8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que pueden ser útiles para la operación de la empresa):	_____
9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar:	_____
10. Áreas de responsabilidad (describa brevemente las áreas que están a su cargo):	_____
a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos:	_____
b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad:	_____
c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones:	_____
11. Educación formal y capacitación especializada:	
a) Formación académica (señale los años cursados)	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Escuela técnica
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Universidad
<input type="checkbox"/> Preparatoria o bachillerato	<input type="checkbox"/> Cursos de posgrado
<input type="checkbox"/> Escuela comercial	
b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)	
Curso:	_____
Curso:	_____
Curso:	_____
PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado)	
12. Evaluación general del desempeño:	_____
13. Potencial para promoción:	_____
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?	_____
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar:	_____
16. Firma del supervisor:	_____
17. Fecha:	_____
PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)	
18. ¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?	
Sí _____	No _____
Preparado por:	_____
Firma	_____

Figura 4-3 Formulario de inventario de capital humano.

con el trabajador, a través de un formulario especial distribuido por correo electrónico, o mediante una conversación directa, que puede ser personal o telefónica.

Esta información se actualiza de manera regular. La mayoría de las organizaciones establecen normas que disponen 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.

En la tercera parte del formulario, el jefe inmediato del empleado resume el futuro potencial de este. El desempeño, el grado de preparación que muestre para una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especiales se registran en esta sección. Al firmar el documento, el jefe directo garantiza que el empleado ha sido evaluado por una persona que tiene un conocimiento directo sobre su manera de trabajar. La parte IV, al final del documento, sirve a manera de lista de comprobación. En ella se añaden al documento las sucesivas evaluaciones del desempeño del empleado, lo cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre sus capacidades.

Con frecuencia, los inventarios de capital humano se preparan en forma electrónica, pues ello permite que de manera regular se efectúe una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes disponibles. Las grandes organizaciones, tales como las corporaciones multinacionales, utilizan bases de datos para llenar las vacantes en sus diversas áreas. En estos casos es importante mantener actualizado el sistema y la información, porque de otra manera se corre el riesgo de no promover a una persona que merecía una oportunidad.

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de capital humano se esfuerzan por mantenerlos actualizados, por lo cual incluyen, en los niveles más elevados, la siguiente información:

- Responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- Número de empleados a su cargo.
- Presupuesto que maneja el empleado.
- Deberes de sus subordinados.
- Capacitación gerencial que ha recibido.
- Labores gerenciales que ha desempeñado así como una evaluación de su desempeño.

Planeación de la sucesión

La información que se obtiene mediante las auditorías de capital humano permite a los administradores tomar decisiones sobre promociones y transferencias. La **planeación de la sucesión** es el proceso mediante el cual el departamento de capital humano utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Dado que, por lo general, las decisiones sobre promoción las toman los gerentes operativos, el departamento de capital humano se encarga sólo de asesorar. Estos planes de sucesión son muy complejos y su preparación insume bastante tiempo, por lo que en muchas empresas su uso se limita a los niveles superiores y a empleados que aunque clasificados en niveles intermedios muestran potencial para ocupar puestos de responsabilidad gerencial.

Cuando logra identificar sucesores adecuados para los puestos clave de la organización, la corporación se asegura de llevar a cabo una serie de transmisiones de mando de capital importancia para toda ella. La planeación sucesoria no solo facilita la promoción del personal actual, sino que también ayuda a generar una dinámica a la que las personas con potencial se incorporan pues constituye un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Asimismo, permite identificar áreas en las que se van a producir vacíos de talentos, lo que abre la oportunidad para que mediante asignaciones especiales, rotaciones de puestos, capacitación y otras formas de desarrollo, los candidatos puedan prepararse para aceptar mayores responsabilidades.

Una ventaja adicional de una eficaz planeación sucesoria puede ser que se logre una cultura corporativa de mayor homogeneidad. Cuando la empresa toma decisiones que se basan en cuadros de sucesión adecuados, las promociones tienden a hacerse internamente, lo que permite que los niveles directivos se compongan de personas con experiencia en diversos departamentos y funciones de la entidad. En el mundo corporativo actual, las compañías se fusionan, se reemplazan y se complementan de distintas maneras, y una adecuada sucesión permite mantener la indispensable cohesión en circunstancias de transición.

Planeación de la sucesión Proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas.

Las compañías multinacionales llevan a cabo transferencias de personal de un país a otro con relativa frecuencia. La necesidad de enviar a determinado grupo de ejecutivos a trabajar en otras sociedades ejerce un profundo efecto sobre la filosofía laboral de todo especialista en capital humano, pues la planeación internacional es mucho más compleja que en el área nacional. La necesidad de considerar aspectos como el lenguaje, los vínculos familiares, las diferencias culturales, la mudanza de un país a otro y los viajes de regreso al país de origen hace que este aspecto de la administración de capital humano poco a poco adquiera creciente importancia y complejidad.

Capital humano en acción



En 2012, *Forbes* estimó que la fortuna de Carlos Slim ascendía a 69 mil millones de dólares.

La sucesión de Carlos Slim

Cuando se es el hombre más rico del mundo, de acuerdo con la revista *Forbes*, y uno de los principales accionistas del grupo más fuerte y con mayores rendimientos de América Latina, como Carlos Slim Helú, hablar de plan de sucesión cobra una importancia vital. Así, cuando en noviembre de 2004, este personaje anunció su retiro de los consejos de administración que presidía, más de un analista tembló debido a la imprevisible reacción de los mercados ante la noticia. No obstante, ya se esperaba que la sucesión recayera en sus dos hijos: Carlos Slim Domit, quien tomó la presidencia de Grupo Carso, Grupo Sanborns, US Commercial Corp. y Telmex; y su hijo menor, Patrick, quien quedó al frente de América Telcom, Grupo Telvista y América Móvil. Por su parte, Marco Antonio, el de en medio, dirigía ya Grupo Financiero Inbursa. Además, es sabido que Slim no se alejará del negocio, pues será el presidente honorario en casi todos los negocios del Grupo Carso.

Al parecer Slim padre ya está preparando el camino de su sucesión, como lo indican las compras que realizó a principios de 2004 por casi 1 750 millones de dólares en América Latina, lo cual apuntala a Grupo Carso como uno de los más sólidos del mundo.

Fuente: Con información de Grupo Carso en www.gcarso.com.mx; y de Diego Fonseca, "Adiós, Midas, adiós", en *América Economía*, Santiago, núm. 291-292, 3 de diciembre de 2004, en http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=19453&Style=15624; en *Forbes*, "The world's billionaires", <http://www.forbes.com/billionaires/>, consultado el 28 de diciembre de 2012.

Gráficas y resúmenes de reemplazos

A fin de consolidar los resultados de las auditorías de capital humano y alcanzar buenos resultados en la planeación sucesoria, el departamento de capital humano debe trabajar junto con los ejecutivos de la organización para desarrollar gráficas de reemplazo, que se ilustran en la figura 4-4, o cuadros y resúmenes detallados de reemplazo.

Las gráficas de reemplazo constituyen una representación visual de la forma en que se sustituirá a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar este documento proviene de la auditoría de capital humano.

En la figura 4-4 se muestra el mínimo de información necesaria para la toma de decisiones, pero muchas compañías incluyen 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 acreditada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

En gran medida, el desempeño actual se mide con base en las evaluaciones periódicas de la labor del candidato. Las opiniones de otros gerentes, empleados del mismo nivel y subordinados pueden contribuir a redondear su evaluación de desempeño. En gran medida, el potencial de promoción se basa en el desempeño actual, y en los pronósticos que formulan los supervisores inmediatos de un candidato sobre el grado de éxito que va a lograr en determinado puesto.

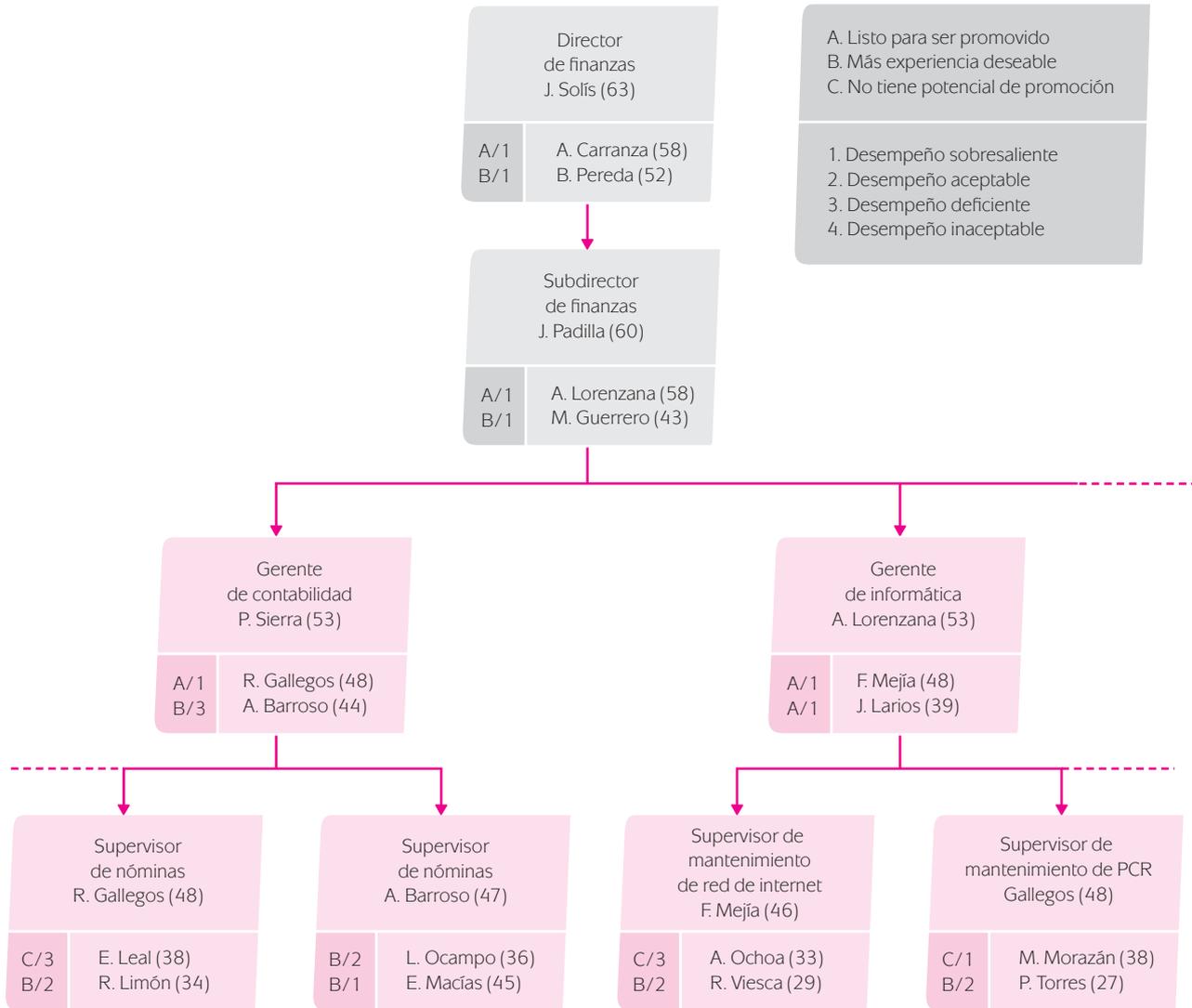


Figura 4-4 Gráfica de reemplazo potencial.

El departamento de capital humano puede contribuir a completar estos pronósticos mediante la administración de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación. Las gráficas suelen incluir la edad de los candidatos, pero en algunos países es necesario tener en cuenta que las decisiones basadas en la edad de los candidatos pueden ser contrarias a la legislación antidiscriminatoria.

Las personas que van a tomar las decisiones encuentran en este tipo de gráficos información rápida y confiable, pero limitada. Para complementarla, y en ocasiones para sustituirla, la gerencia y los especialistas en capital humano desarrollan resúmenes de reemplazos, en los cuales se especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto, que indican sus puntos de relativa fuerza o debilidad. Como se presenta en la figura 4-5, estos resúmenes proporcionan un cúmulo de datos más completos. Gracias a esta información los ejecutivos de la empresa pueden tomar decisiones sustentadas en datos sólidos.

La mayoría de las compañías que realizan un proceso detallado de planeación de su capital humano tienen registros electrónicos de su información, en los cuales resguardan sus inventarios de personal, de manera que los administradores puedan actualizar y compilar resúmenes de reemplazos cuando sea necesario. Mediante estas herramientas es posible determinar las posiciones que carecen de reemplazos potenciales. Además, a largo plazo permiten que tanto los gerentes de línea como el departamento de

CERVECERÍA UNIÓN PANAMERICANA RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL	
Puesto: <u>Director de finanzas</u>	
Ocupante actual: <u>Jorge Solís</u> Fecha probable de sustitución: <u>V-2009</u> Nivel salarial anual: <u>\$120 000</u> Candidato 1: <u>Alberto Carranza</u> Puesto actual: <u>Auditor general</u> Desempeño actual: <u>Sobresaliente</u>	Edad: <u>63 años</u> Razón: <u>Jubilación</u> Experiencia en este puesto: <u>14 años</u> Edad: <u>58 años</u> Experiencia en este puesto: <u>4 años</u>

Comentarios: Ha obtenido evaluaciones de máximo nivel durante toda su carrera.

Potencial de promoción: Listo para ser promovido.

Comentarios: Desempeñó de manera adecuada el puesto del señor Solís durante la enfermedad de cinco meses que sufrió este último.

Necesidades de capacitación: Es deseable una continua exposición a los cambios que se llevan a cabo en la política corporativa en el área de finanzas.

Candidato 2: Bernardo Pereda. Edad: 52 años.

Puesto actual: Gerente del departamento de cuentas por cobrar.

Experiencia en el puesto actual: 6 años. **Desempeño actual:** Aceptable.

Comentarios: En el curso de los últimos dos años ha incrementado en 12% los niveles de cobros de cartera pendiente.

Potencial de promoción: Más experiencia deseable.

Comentarios: La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobranza. Es deseable que conozca mejor el proceso de preparación de presupuestos y control de inversiones.

Necesidades de capacitación: Maestría de contabilidad financiera y administración de recursos financieros. Mejoramiento en el manejo de instrumentos contables.

■ **Figura 4-5** Resumen de reemplazo de un puesto gerencial de alta jerarquía.

capital humano puedan asesorar al personal de manera adecuada, es decir, indicar las áreas en que deben prepararse mejor para ocupar futuras vacantes. A corto plazo, los resúmenes permiten, en el caso de una vacante para la que no exista un adecuado reemplazo, que la organización decida recurrir al mercado de trabajo externo para cubrirla.

Las empresas que cuentan con gráficas y resúmenes de reemplazos suelen establecer normas de estricta confidencialidad. Esta política sirve para dos propósitos: no solo impide que se conozcan aspectos que la mayoría de las personas puede desear mantener en privado, sino que también evita que cunda un sentimiento de rechazo y desaliento entre las personas que no se incluyen en las listas para promoción.

Evaluación de la oferta externa

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos, la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción, o que la abandona por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas para llenarlos.

Necesidades externas

En gran medida, el crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan la necesidad de recurrir a fuentes externas. El desarrollo de la empresa constituye el principal factor que impulsa a crear puestos de nivel básico, en especial en aquellas entidades que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles no básicos depende también del apoyo que el departamento de personal brinde a los miembros de la empresa para que desarrollen sus capacidades. Si la compañía no alienta a los empleados para que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que surjan con el correr de los días. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave de cualquier empresa.

Análisis de mercados laborales

El éxito en la tarea de identificar nuevos empleados depende de la amplitud y capacitación del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en capital humano para captar nuevos talentos. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para cubrir ciertos puestos.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como administración de capital Humano es que en el mundo de habla hispana, pese a las altas tasas de desempleo global que han aquejado a buena parte de las economías latinoamericanas, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel del desempleo general. En ciertas áreas especializadas se mantiene en niveles inferiores a 4%, lo cual en términos económicos constituye un panorama de empleo casi total. Por estas razones, es obvio que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Al margen de las tasas de desempleo que prevalezcan en determinado momento, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan el futuro de una compañía.

Actitudes de la comunidad

El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella, o que consideren radicarse en la zona, cobra importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

Aspectos demográficos

Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región o de 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 con base en esta perspectiva, con frecuencia esas tendencias son parcialmente predecibles.

En la actualidad, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de fecundidad que no asegura el reemplazo generacional, por lo cual sus poblaciones envejecen con rapidez en relación con los países del tercer mundo, que en ocasiones son cada vez más jóvenes y poblados.

Hoy en día, los países desarrollados se están convirtiendo en naciones con falta de niños, y con carencia de jóvenes en unos pocos años más. Las proyecciones indican que su población está inmersa en un proceso de envejecimiento. Por su parte, en América Latina, las naciones atrasadas seguirán luchando para reducir la pobreza que afecta a su población, pero es probable que sus índices de natalidad también se deterioren.

Ejecución de los planes de capital humano

OA6 

En la figura 4-6 se resumen los conceptos clave que se han presentado en este capítulo. La parte de la izquierda señala las causas principales de la demanda de capital humano: externas, internas y relativas al mercado de trabajo. El efecto que ejercen estas causas o factores se evalúa mediante la asesoría de expertos en el área, determinación de las tendencias de los datos disponibles y a través de otros métodos que permiten calcular la demanda de capital humano a corto y a largo plazos. Esta demanda se satisface por medio de los recursos internos de la organización, promociones y transferencias, o con base en la oferta del mercado externo de trabajo.

Las posibilidades internas de obtener personal para ocupar determinadas vacantes se evalúan mediante diversos datos y documentos que obran en el inventario de capital humano de la empresa, en tanto las fuentes externas se identifican mediante el análisis del mercado de trabajo. Los resultados de ambos procesos de análisis permiten formular planes de capital humano que se ponen en práctica mediante programas internos y externos de suministro de personal.

Después de evaluar la oferta y la demanda de capital humano es posible que la empresa tenga que efectuar algunos ajustes. A veces, la oferta interna de capital humano excede las necesidades de la em-

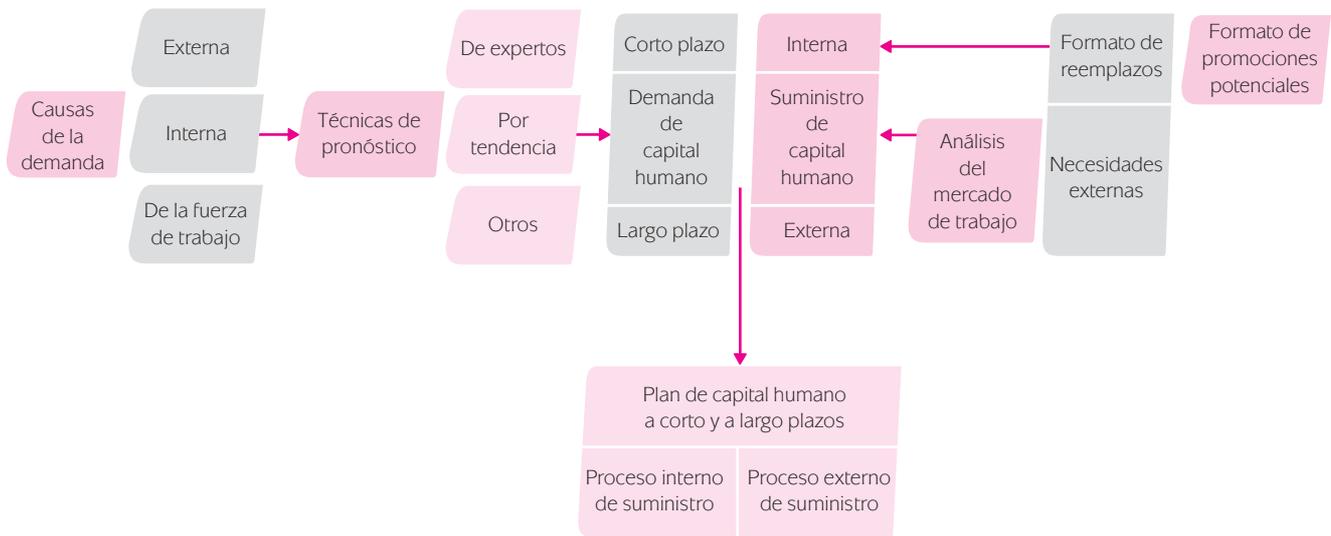


Figura 4-6 Evaluación de la oferta y la demanda en la planeación de capital humano.

presa. La mayoría de las compañías responde a una situación semejante mediante el congelamiento de las contrataciones. En términos de una política de este tipo, el departamento de capital humano deja de llenar las vacantes con contrataciones externas y opta por una estrategia generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, por causas como jubilaciones, enfermedades, separaciones, etc., terminará por corregir la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan, se dice que es insuficiente. En lo que toca a operaciones a corto plazo, los administradores de capital humano encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno, y deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden permitir mayor flexibilidad y el lanzamiento de diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, experiencia, capacitación y habilidades que permitirán su promoción.

El plan de capital humano de la empresa es una herramienta fundamental del sistema de información de capital humano, pues es una guía básica para el trabajo que realizan los reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas. Si conocen con detalle cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de capital humano, todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas.

Otro elemento importante del sistema de información sobre capital humano son los datos sobre puestos específicos de la organización. En el capítulo anterior, donde se trató el análisis y diseño de puestos, se muestra la forma en que los profesionales de la administración de capital humano recaban información sobre los puestos de su organización, con base en la cual pueden proporcionar el personal necesario y llevar a cabo el proceso de manera eficiente y eficaz.

Es probable que uno de los juicios más penetrantes sobre el área de la planeación de capital humano de una empresa lo haya efectuado Gary Hamel, que en un artículo que publicó en la revista *Fortune* en septiembre de 1994, afirmó:

El mundo se encuentra inmerso en constantes cambios. Vivimos en un mundo globalizado, lleno de retos y oportunidades, donde es importante que los directivos piensen de manera cuidadosa en el futuro de su empresa.

Muchas compañías, en lugar de elaborar una visión futura sólida, solo se preocupan por el presente, o en muchos casos basan sus decisiones en constantes miradas al pasado. Para construir un futuro estable es necesario recurrir a la planeación para tener mayor información y tomar mejores decisiones. Esta herramienta de trabajo nos permite desarrollar una comprensión más profunda de los competidores, así como determinar las tendencias de la industria, los cambios tecnológicos, demográficos y las políticas reguladoras. La planeación implica prever, adelantarse a los hechos, estar preparados para el futuro y para que la compañía tenga el suficiente potencial para alcanzar sus metas.

Para que una empresa sea altamente competitiva, sus directivos deben dedicar más tiempo a evaluar el futuro que a resolver aspectos operativos; deben monitorear en forma permanente el medio ambiente en el que opera la organización para aprovechar todas las oportunidades que se presenten y así construir el futuro.

Las compañías que imaginan un futuro coherente sobreviven. Por ello, existen tres tipos de compañías: las que tratan de guiar a los clientes a donde éstos no desean ir; las que escuchan a sus clientes y responden a sus necesidades; y las que guían a sus clientes a donde desean ir pero aún no lo saben.

Las áreas de capital humano adquieren carácter estratégico ya que tienen que planear todas las necesidades del personal que van a requerir a corto, mediano y largo plazos. Uno de los retos de las empresas en América Latina es incorporar talento con formación integral, que compartan los mismos objetivos y que tengan compromiso y entusiasmo para encaminarse en la misma dirección.

Resumen

La planeación del capital humano requiere considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta herramienta como forma de lograr mayor eficacia en el proceso de alcanzar sus metas.

La planeación del capital humano por parte del departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de capital humano, los especialistas pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a la demanda de talento, los encargados de los planes de capital humano tratan de calcular la disponibilidad del personal de la empresa para cubrir de manera adecuada las vacantes que es posible se presenten. Estos cálculos deben ba-

sarse en el inventario de los recursos de su personal actual, para después detectar el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de rotación de personal y los abandonos que siempre afectan a las organizaciones.

Como se muestra en la figura 4-6, es necesario considerar tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal para llevar a cabo la planeación del capital humano. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal de la organización, y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

Conceptos claves

Análisis del mercado de trabajo
Cuadro de contratación
Cuadro de sustitución potencial
Extrapolación
Formato de promociones potenciales

Indexación
Inventario de capital humano
Plan estratégico de capital humano
Predicción de necesidades
Técnica Delfos

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué es más costoso para las empresas grandes que para las pequeñas establecer planes de capital humano? ¿Qué ventajas estratégicas les proporcionan estos planes?
2. Describa brevemente los factores externos e internos que pueden hacer que se modifique la demanda de capital humano de una organización.
3. ¿Cuáles ventajas ofrecen los cuadros de promoción potencial? ¿Qué desventajas entrañan?
4. Usted trabaja en el departamento de personal de Titán, empresa de 2 500 empleados que manufactura y vende calzado. Tras

analizar las necesidades de capital humano de su departamento, la organización ha concluido que se acerca una marcada recesión del mercado, lo cual implica que necesitará solo 80% de los actuales empleados. Además, considera que la recesión durará de dos y medio a tres años, al cabo de los cuales se espera una etapa de auge, en la que se necesitará 18% más de personal que en la actualidad. ¿Qué medidas recomendaría que adoptara Titán?

Caso de estudio 4-1

La expansión de Bimbo¹

La estrategia general de Grupo Bimbo se basa en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas a través del compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, líder a nivel internacional en la industria de la panificación y con visión de largo plazo.

Para fortalecer su misión y estrategia general, Grupo Bimbo ha implementado estrategias específicas sobre cuestiones vitales como calidad y precio, servicio a clientes, aprovechar sinergias y consolidación operativa, desarrollo del valor de las marcas, apoyo a los insumos estratégicos, crecimiento y consolidación de operaciones internacionales, diversificación de productos, certificación, mejora e innovación de procesos y estrategia social.

A finales de 2011, Bimbo adquirió Fargo, la panificadora más importante de Argentina, y luego compró la división de panificación de Sara Lee Corporation en España y Portugal. Después de descartar riesgos monopólicos, el Departamento de Justicia de Estados Unidos le autorizó la compra de la misma empresa en su territorio, con lo que se hizo de una tercera parte del mercado estadounidense.

En diciembre de 2008, la firma compró Weston Foods por 2 380 millones de dólares, la operación más importante en la historia de la empresa mexicana fundada en 1945, y se convirtió en la panificadora más grande de Estados Unidos con cobertura de costa a costa. En el momento de la compra, Weston Foods obtenía el doble de utilidades que Bimbo, por lo que Daniel Servitje, director general de Grupo Bimbo, decidió conservar el equipo directivo de la empresa, encabezado por Gary Prince, hoy presidente de Bimbo Bakeries USA, y pieza clave en la expansión de la empresa en el mercado estadounidense, cuya economía es 13 veces más grande que la mexicana.

Luego de la adquisición de Sara Lee en 2011, dicho mercado le generará más ingresos a Bimbo que el mexicano. La empresa espera incrementar sus ventas 26%, a 12 332 millones de dólares, de los cuales 62% provendrán del mercado externo.

No todas las operaciones han sido tan exitosas y hay algunas que están a prueba, como China. En 2006, con la compra de Panrico por 11 millones de dólares, el grupo entró al mercado asiático, cuyo PIB es casi cinco veces mayor que el de México.

El grupo sólo opera en 15 ciudades, pues sigue en la difícil tarea de descifrar el mercado chino. "Tienen directivos

locales que conocen el mercado y al consumidor, y están adaptando sus productos. Incluso, para tropicalizarlos, fabricaron una máquina para cortar las orillas al pan de caja, que no es del agrado de los consumidores locales".

En Estados Unidos, la estrategia de Bimbo no es reducir costos sino invertir para tener las plantas más competitivas a largo plazo. "Así, si los competidores bajan sus costos, Bimbo también podrá hacerlo y ganar esa competencia al ser el productor de menor costo".

La volatilidad del suministro de los insumos es sólo uno de los retos que tiene Servitje para 2012. Para enfrentarlos, confía en los directivos de cada mercado, en su mayoría locales, que entienden al consumidor. "Dependiendo del país tenemos gente especializada en nuestros departamentos de desarrollo de nuevos productos y de mercadeo que constantemente analizan las nuevas tendencias". Después de las compras, solo la mitad de los empleados de Bimbo a nivel mundial serán mexicanos.

Un gran desafío de la empresa es lidiar con las regulaciones de cada país. Para ello, ha establecido alianzas estratégicas. La firma se sumó a la International Food & Beverage Alliance, donde es la única empresa de una economía emergente, en la cual tiene como aliados a Coca-Cola Company, Nestlé y Kellogg's, entre otras.

A Servitje le interesa que los valores de Bimbo sean los mismos en cualquier lugar del mundo donde opere, ya sea para tratar el tema de la obesidad, el del trato humano o el de la sustentabilidad. Ahora quiere contagiarle esta sana práctica a los chinos, quienes carecen de regulaciones que los obliguen a implementar estos programas. En los pasillos y en las oficinas de Bimbo cuelga una nueva misión para 2015: ser la mejor panificadora del mundo.

Los desafíos

En 2012, la empresa operaba en 19 países, en los cuales cuenta con 153 plantas, con más de 127 000 empleados, más de 1 000 centros de distribución, 150 marcas de reconocido prestigio y 2.1 millones de puntos de venta. Ser la más grande no es lo difícil, sino ser la mejor, y ella tiene varios desafíos para mantener su posición actual, a saber:

- **Gestión:** mejorar su administración y disponer de un equipo que conozca a la perfección los mercados locales, ya que a partir de las adquisiciones, 62% de sus ventas estarán fuera de México, y de los más de 128 000 empleados que tendrá, casi la mitad serán extranjeros.
- **Reglas claras:** actualizar políticas en materia de seguridad laboral, sustentabilidad, mejora del producto y autorregulación.
- **Rutas:** sostener su sistema de distribución como una de sus ventajas competitivas. A partir de las adquisiciones, se convertirá en una de las tres empresas a nivel mundial (después de Pepsi y Kraft) con más rutas en los puntos de venta, 51 000.
- **Aligerarse:** reducir costos a través de mayores economías de escala y la ampliación de su portafolio de productos.

¹ Adaptado por la doctora M. Patricia Guzmán Brito, directora de la carrera de administración del capital humano, del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. Con información de: Gustavo Stok, Marco Payán y Mariola Montosa, en *Expansión*, 19 de diciembre • 22 de enero de 2012; Grupo Bimbo, "Compañía. Estrategias y ventajas competitivas", en http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47, consultado el 3 de enero de 2013; Torres Jonathán y Moctezuma, Regina, "El panadero del mundo", *Expansión*, 19 de diciembre de 2012, en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/01/31/el-panadero-del-mundo>, consultado el 3 de enero de 2013.

- **Ser los mejores:** mantener los estándares de calidad de producto. Bimbo es la única empresa mexicana suscrita a la International Food and Beverage Alliance.

Después de las compras, Daniel Sertvije tiene varios desafíos para mantener la presencia de Bimbo en países con culturas tan diferentes a las suyas.

Preguntas

1. ¿Qué recomendaciones haría para perfeccionar el plan estratégico de capital humano?
2. ¿Considera que la empresa debería mantener a los directivos de Panrico, en China, para lograr un rendimiento similar al que tiene en México? Explique su respuesta.
3. Si usted fuera el director de capital humano de Panrico, ¿llevaría directivos mexicanos a operar la empresa dado su conocimiento de la misión, visión y valores de Bimbo? Explique las razones de su decisión.
4. En el caso del mercado estadounidense, en dónde ya se consolidó la operación de Bimbo, ¿cambiaría a Gary Prince por algún CEO mexicano? Explique su respuesta.
5. En términos generales, ¿que le sugeriría a Daniel Sertvije para que uniformara sus catálogos de puestos y que estos le permitan rotar al personal sin importar el país de origen de cada uno de ellos?

Caso de estudio 4-2

Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo Domingo, República Dominicana

Usted es el gerente de una pequeña empresa consultora en aspectos de capital humano en la ciudad de Santo Domingo, en República Dominicana. Ha recibido una invitación de D. Raúl Laínez, eminente catedrático español, para colaborar en los aspectos de administración de personal que plantea la instalación de un instituto de verano que funcione en la capital dominicana. El instituto ofrecerá cursos de español y cultura iberoamericana a estudiantes de origen europeo y estadounidense.

El profesor Laínez planea implementar un calendario de actividades que todos los años cubrirá diversas clases, del 1 de junio al 30 de septiembre. Le ha pedido que elabore un cuadro de contratación del personal docente necesario, incluyendo dos profesores de español y uno de aspectos culturales para cada grupo de quince estudiantes. El profesor Laínez calcula que el instituto comenzará el año entrante con una matrícula de 750 estudiantes.

Preguntas

1. Prepare un cuadro de contratación de todo el personal docente necesario para la operación del instituto el próximo año, y adáptelo a la comunidad en la 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 del plantel, que cuenta con una piscina, biblioteca y cancha de fútbol, y adáptelo a la comunidad en que usted reside actualmente.
3. ¿Cuáles son las disposiciones legales en su país con respecto a la contratación de personal temporal (de junio a septiembre) que sólo volverá a trabajar el año próximo? ¿Qué recomendaciones y sugerencias haría usted al profesor Laínez en este aspecto?

capítulo

5

Análisis y diseño de puestos



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

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

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

Henry Drummond,
filósofo francés del siglo XIX

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Citar** los principales métodos para obtener información sobre puestos.
- **Describir** el contenido y los usos de una descripción de puesto.
- **Discutir** los fundamentos de un sistema de información sobre capital humano.
- **Identificar** elementos de importancia conductual y aspectos de eficiencia en el diseño de puestos.
- **Discutir** las diferentes técnicas de rediseño de puestos, empleadas para mejorar la calidad de la vida laboral.

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

Sin embargo, para que puedan actuar de manera proactiva, necesitan conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener.

En una compañía muy pequeña, esta necesidad de contar con información precisa se puede satisfacer mediante una base de datos sencilla. A medida que la organización incrementa su grado de complejidad, la información sobre puestos, solicitudes de candidatos, evaluación de desempeño, compensación, etc., requiere ser manejada mediante bases de información y programas más complejos. En la actualidad existen programas muy sofisticados, como SAP, ERP o Meta4, que contienen módulos de todos los procesos de gestión del capital humano.

Sistemas duros Tipo de software que nace desde la nómina de personal o como un módulo más de un software “ERP” que, a medida que transcurre el tiempo, incorpora la funcionalidad estratégica de RRHH.

Sistemas blandos Tipo de software que se focaliza en la gestión estratégica de RRHH donde por lo general no se incluye el módulo de nómina de personal, pero sí evaluaciones de identificación de habilidades y potencial, evaluaciones 360°, evaluación por competencias, autogestión del empleado de su desarrollo de carrera, cuadro de sucesiones así como módulo de nómina.

En términos generales, existen dos grandes tipos de software para capital humano:

- **Sistemas duros:** nacen desde la nómina de personal o como un módulo más de un software “ERP” que, a medida que transcurre el tiempo, incorpora la funcionalidad estratégica de capital humano.
- **Sistemas blandos:** se focalizan en la gestión estratégica de RRHH donde por lo general no se incluye el módulo de nómina de personal, pero sí evaluaciones de identificación de habilidades y potencial, evaluaciones 360°, evaluación por competencias, autogestión del empleado de su desarrollo de carrera, cuadro de sucesiones así como módulo de nómina.

Hay varios sitios que ofrecen información sobre este tema, entre ellos:

- Peoplesoft HCM: <http://www.oracle.com/lad/products/applications/peoplesoft-enterprise/index.html>
- Software SICOSS (elimina el SUA del IMSS): <http://www.sicoss.com.mx>
- FactusNET RH: <http://www.factusnet.com>
- SAP ERP Módulo de recursos humanos: <http://www.sap.com/spain/solutions/business-suite/erp/hcm/index.epx>
- Queryx7 de SQL Software (disponible para Latinoamérica): <http://www.sqlsoftware.com.co/>
- Meta4 PeopleNet: <http://www.meta4.es/>
- ginpix7 de Savia. Sistema especializado para la administración pública: <http://www.savia.net>
- GPN6 RRHH-Automatización de procesos de capital humano con un enfoque a procesos: <http://www.gpn6.com/category/gpn6-rrhh-2>
- QUAM ERP Módulo de recursos humanos: <http://www.quam.com.pe/recursoshumanos/index.aspx>
- e-volution Gestión de personas: <http://www.evolution.com.ec/es/producto/e-volution-gestion-de-personas>



Figura 5-1 Fundamentos de un sistema de información de capital humano.

Como se ilustra en la figura 5-1, la actividad del departamento de capital humano se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Estos constituyen la esencia del grado de productividad. Si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada.

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre capital humano. Dado que un programa de análisis y diseño de puestos realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la entidad, la preparación necesaria para implantarlo requiere trabajo, aportaciones y cooperación de todos los miembros de la organización. El esfuerzo común permite construir un sistema de información que sirve como plataforma para todos los pasos posteriores.

Este capítulo describe tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información sobre capital hu-

mano —entre ellos una introducción al uso de bases de datos computarizadas— y el diseño de puestos en sí mismo. El capítulo concluye con una ilustración de la forma en que el profesional utiliza la información para realizar el nuevo diseño de un puesto. Capítulos posteriores se ocupan de distintos aspectos de la información derivada del análisis de puestos, añadiendo nuevos objetivos a los considerados aquí.

Información sobre análisis de puestos: perspectiva general

El trabajo de las organizaciones no se hace por casualidad o por designios sobrenaturales. Sus integrantes trabajan de acuerdo a lo que se planea para que las entidades funcionen y alcancen sus objetivos de manera eficiente. En general, los puestos contienen las actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.

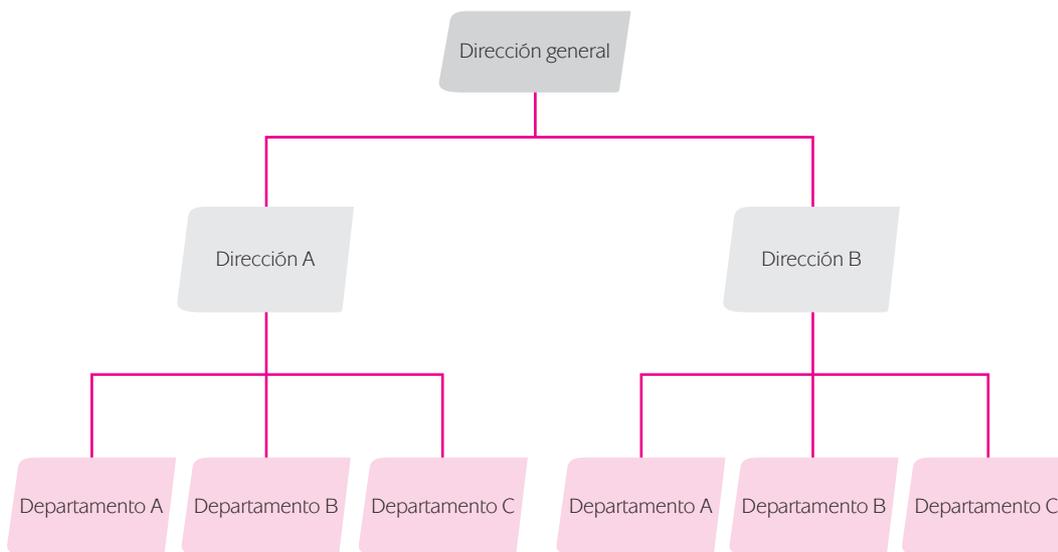
A medida que la complejidad de las actividades de administración de capital humano crece, muchas labores, entre ellas las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de capital humano. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles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

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

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

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

Análisis de puestos Recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos.
Analistas de puestos Especialistas encargados de obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en una organización.
Organigrama Representación gráfica de la estructura organizacional de todas las unidades que componen la administración de una entidad y sus relaciones, funciones y poder que ostentan.



Los organigramas permiten conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación.

Tabla 5-1 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos

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

Relevancia del análisis de puestos

La información que se obtiene del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de ella, como se muestra en la tabla 5-1.

Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, lo que les permite reclutar personas con los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y de otra índole en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no pueden determinar niveles salariales adecuados si carecen de información detallada sobre las funciones que se realizan en determinado puesto.

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

OA1 Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados sobre las razones que obligan a la empresa a efectuarlo. Tanto los motivos como los resultados del trabajo se deben dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evita desconciertos y rumores entre los empleados y garantiza su colaboración. Cuando no se procede de esta manera, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de colecta de información.

Otro importante paso preliminar consiste en familiarizar al analista con la organización en sí y con su entorno. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los bienes que elabora como los servicios que proporciona). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que le facilitan al analista elaborar un sistema de información de puestos de alta utilidad.

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

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

Identificación del puesto

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las grandes compañías, el analista puede utilizar listas obtenidas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si ya

se ha llevado a cabo un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional han obligado a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis.

Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos

Por lo general, los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea sobre su objeto de estudio. En algunas industrias de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se desea investigar. Es importante utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista debe esforzarse por lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no aquellas provocadas por la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El área de capital humano *no* está limitada, ni debe limitarse, al empleo de un solo formulario para obtener información sobre puestos muy diferentes entre sí. Con frecuencia, los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial y estos de los secretariales. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas que se formulan, por lo general, en los cuestionarios se presentan (en forma abreviada) en la figura 5-2.

Nivel e identificación

El cuestionario de la figura 5-2 comienza con la identificación clara del puesto y cómo este encaja dentro de un departamento y una división de la empresa. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a otra división.

Deberes y responsabilidades

El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona lleva a cabo para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se realizan. Los aspectos de responsabilidad adquieren mayor importancia cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En ocasiones es conveniente definir las áreas de responsabilidad e incluir si la persona es responsable por la toma de decisiones, si le corresponde el control del flujo general del trabajo, si está a cargo de la organización general y de la planeación a futuro, y otras funciones gerenciales.

Características individuales y del trabajo

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

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

Niveles de desempeño

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

Clínicas San Eustaquio
Cuestionario de análisis de puestos

A. Identificación del puesto

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

B. Actualización del análisis

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

C. Descripción resumida

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

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

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

D. Deberes y responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 _____ Médico _____ Técnico _____ Otro
 _____ Administrativo _____ Secretarial
2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
 a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____
3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
 a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____

E. Responsabilidad

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:

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

F. Aptitudes intelectuales

- ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
- ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables?(Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera)
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____

G. Aptitudes físicas

- ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
- ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera)
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____
 - _____ %: _____

H. Experiencia

- Irrelevante
- Importante
- Imprescindible
- Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

I. Ambito laboral

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

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

- ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
- ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?
- ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

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

L. Comentarios finales

- ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
- ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

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

Obtención de datos

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

Entrevistas

Las entrevistas directas constituyen una manera eficaz de obtener información sobre un puesto. El analista debe 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 no estarían claros de otra manera. Con frecuencia, al principio el analista sólo entrevista a un limitado número de trabajadores, y a continuación lo hace con el supervisor, para verificar la información que obtuvo. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

Grupos de expertos

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

Cuestionarios por medios electrónicos

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

Bitácora de empleados

Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve consigo un diario o bitácora de sus actividades diarias. 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 este puede ser el único método para obtener información sobre determinados puestos. Sin embargo, el estudio y verificación de estas bitácoras puede ser lento y costoso.

Observación

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

Combinaciones

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

Aplicaciones de la información que genera el análisis de puestos

Las relaciones que existen entre la preparación, recolección y aplicación de información sobre puestos se ilustra en la figura 5-3. Al llevar a cabo las fases de preparación y recolección de datos, los departamentos de administración de capital humano obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. Su aplicación inmediata 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 capital humano, ya que le permiten llevar a cabo las tareas y labores descritas en la figura 5-3.

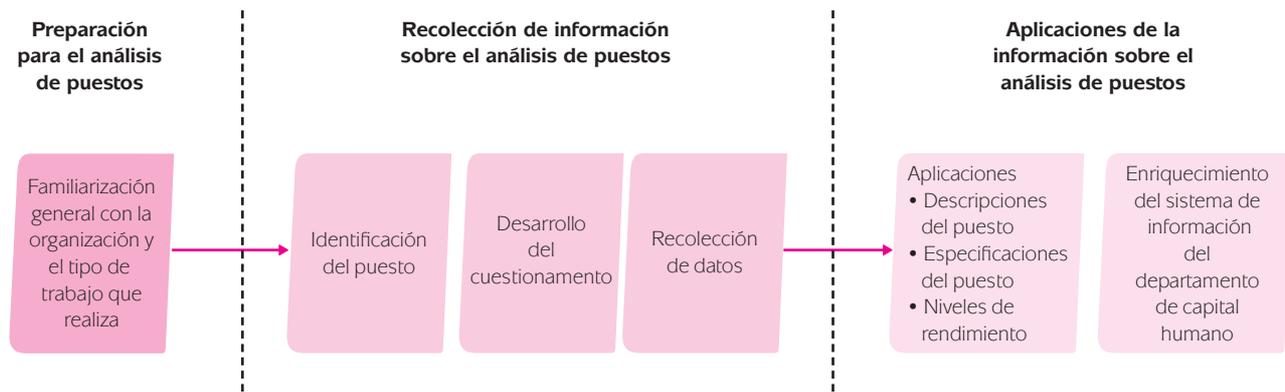


Figura 5-3 Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.

Descripción de puestos

OA2

Una *descripción de puestos* consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos. Otra es descomponer la descripción en varios elementos, en la manera en que se ilustra en la figura 5-4, en la cual se muestra una descripción de puesto que se construyó de manera paralela a la lista de verificación mediante la cual se obtuvo la información. Los siguientes son los elementos básicos de una descripción de puestos:

Descripción de puestos Declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto.

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

Resumen del puesto y sus responsabilidades

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

Dado que la eficacia en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. En la figura 5-5 se proporciona un ejemplo. En todos los

MARINA MERCANTE		CÓDIGO: OPO1
NOMBRE DEL PUESTO: Capitán		Fecha: 01/08/2007
Otras denominaciones: _____		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<p>Puesto de mucha responsabilidad; es el responsable de la planeación del viaje, la operación de una embarcación con eficiencia y seguridad para conducir a buen destino y en forma confortable a los usuarios de la misma. Las principales actividades de este puesto se realizan en el mar, ríos o lagunas, a bordo de una embarcación, sujetos a inclemencias del tiempo, alteraciones de la cronobiología, de estrés, sin llevar una vida familiar estable. Algunas actividades se llevan a cabo en tierra, como recibir indicaciones de las compañías navieras o de las capitanías de puerto.</p> <p>En el barco es la autoridad máxima durante la travesía. En este puesto se planea, se supervisa y se dirigen todas las maniobras de movimiento y de traslado de una embarcación de la Marina Mercante nacional. Tiene la responsabilidad de ejecutar la ley, mantener la disciplina, el orden tanto en la tripulación como en los pasajeros y dictar las instrucciones necesarias para garantizar la atención de emergencias que puedan afectar la seguridad de la nave o la integridad personal, de la tripulación o la de los pasajeros. El puesto requiere de una persona con buena salud, equilibrada, con alto sentido de responsabilidad, con capacidad de tomar decisiones, comunicativa, con liderazgo, con capacidad para tener buenas relaciones y con dominio de, por lo menos, el idioma inglés ya que tendrá que comunicarse con personas de diferentes nacionalidades, niveles culturales y personalidades. Por lo tanto, se considera que este puesto es de vital importancia para la seguridad marítima.</p>		
FUNCIONES GENÉRICAS		
Planear, supervisar, coordinar y dirigir las actividades de operación que se desarrollan durante la travesía de un buque o embarcación, desde la salida de un puerto hasta su destino.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>Recibir de la compañía naviera las órdenes de zarpar; recabar información sobre el destino, el tipo de mercancía que tiene que llevar, o en su caso el número de pasajeros y sus destinos; supervisar las maniobras de carga de mercancías o, en su caso, las actividades relacionadas con el abordaje de pasajeros; planear y determinar las rutas, así como el tiempo de la travesía de un puerto a otro.</p> <p>Conducir las maniobras de salida del puerto, dirigir, coordinar y supervisar las actividades y maniobras que se realizan durante la travesía para llevar a buen término el destino del buque; vigilar, por sí mismo o a través de los oficiales de cubierta, que se lleven a cabo las acciones para preservar la seguridad y conservación del barco, la carga o sus pasajeros; supervisar que se cumplan las disposiciones y normas reglamentarias de disciplina y orden; permanecer en el puente de mando por el tiempo que él determine.</p>		

Figura 5-4 Ejemplo de una descripción de puestos de la Marina Mercante mexicana.

casos, la tendencia moderna apunta a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

Condiciones de trabajo

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

Aprobaciones

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada.

La fecha en que se llevó a cabo la verificación final es de obvia importancia, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano y los especialistas del área.

Especificaciones del puesto

Existe una diferencia sutil pero importante entre una *descripción de puesto* y una **especificación de puesto**. Esta última hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la realiza; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan factores tan importantes como su educación formal, su experiencia y la habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluya más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

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

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

Especificación de puesto Inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar una labor.

Niveles de desempeño en el puesto

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

Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 5-5.

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

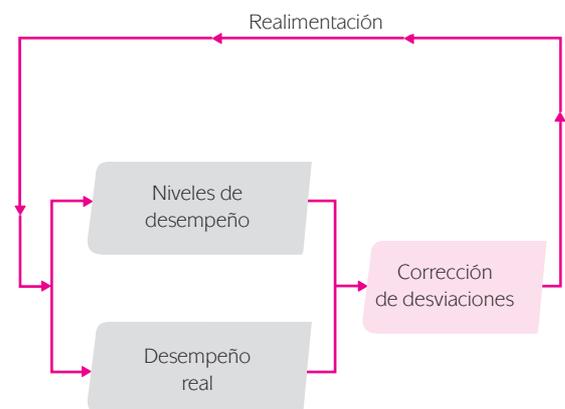


Figura 5-5 Diagrama de un sistema de control.

Conclusión del análisis de puestos: definición del perfil del puesto

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

Identificación de competencias

Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la *identificación de competencias*. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo; en realidad, se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, así como en algunos de América Latina.

Competencia Capacidad de realizar una actividad laboral con éxito.

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

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

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral.

Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

Actividad Acción, comportamiento y resultado.

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

La norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, en el punto 6, “Gestión de Recursos Humanos”, en su inciso 6.2, “Recursos Humanos” dentro de las “Generalidades (6.2.1)” establece que:

El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Ventajas de la identificación de competencias

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

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

Técnicas de identificación de competencias

El proceso de identificación de competencias trata de determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. A medida que ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

¹ Con información de www.calmecac.com.mx/programas/conocer/acreditacion_centro_evaluacion.php

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

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

Aunque estas no son todas las técnicas, sí son las más empleadas.

El sistema de información sobre capital humano

OA3 

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

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

Capital humano en acción

Sistema de información del Banco de Asturias

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

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

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

Organización de la base de datos

La información sobre un puesto determinado se puede guardar en diversos formatos electrónicos. Independientemente del que se escoja, los puestos de trabajo constituyen el principio rector para proceder a una organización de los puestos disponibles. Además, los departamentos de administración de capital humano disponen de información de análisis de puestos que consideran la existencia de *familias de*

Familias de puestos Grupo de empleos relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor que se lleva a cabo.

puestos, que no es otra cosa que un grupo de empleos relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor que se lleva a cabo. Por ejemplo, los puestos de secretaria y asistente de oficina constituyen una familia. Determinar la existencia de estas similitudes permite al departamento de administración de capital humano facilitar las transferencias de puestos, la capacitación, la asesoría profesional, la compensación y varios aspectos adicionales.

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

Administración de capital humano mediante bases de datos y software especial

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

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

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

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

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

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

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

Capital humano en acción

El enfoque horizontal de Novartis

En una entrevista que Novartis concedió a la revista *Expansión*, Leo Marchosky, quien entonces era presidente del Grupo Novartis México, comentó que la compañía, que actualmente opera en 140 países con más de 119 000 empleados y más de 1 600 asociados, se ha caracterizado por la innovación, el desempeño adecuado y la responsabilidad corporativa.

El liderazgo que se ejerce y se alienta dentro de la corporación tiene un enfoque horizontal y se privilegia la comunicación real sobre las jerarquías. Afirmó el señor Marchosky:

La compañía es como un barco de remos que viaja en la oscuridad y depende de los ojos y oídos de los marineros para seguir la ruta correcta. En una organización vertical, el marinero frontal ve una roca, le dice al marinero segundo, quien lo duda y le dice al marinero tercero, quien le informa al asistente de piloto y éste al contramaestre, y cuando la información finalmente llega al capitán la nave ya chocó. En una organización horizontal, el que está al frente se atreve y grita: ‘¡Capitán, piedra a estribor!’ La importancia de la horizontalidad radica en la transparencia de la comunicación para reaccionar más rápidamente, pues da la oportunidad de que la gente hable.

Perspectiva general del diseño de puestos

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. En el siglo XXI, la manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas. A medida que en los países desarrollados declina el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años, y conforme se incrementa la competencia internacional, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario estimular a los integrantes de la empresa para que traten de obtener una clara conciencia de sus derechos y deberes. La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término *empowerment*. En el mundo corporativo actual, este vocablo significa facultar al personal para tomar decisiones, para lo cual se les debe delegar poder y autoridad efectivos e inocularles la convicción de que son dueños de su propio trabajo.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y realizan sus labores es influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la

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

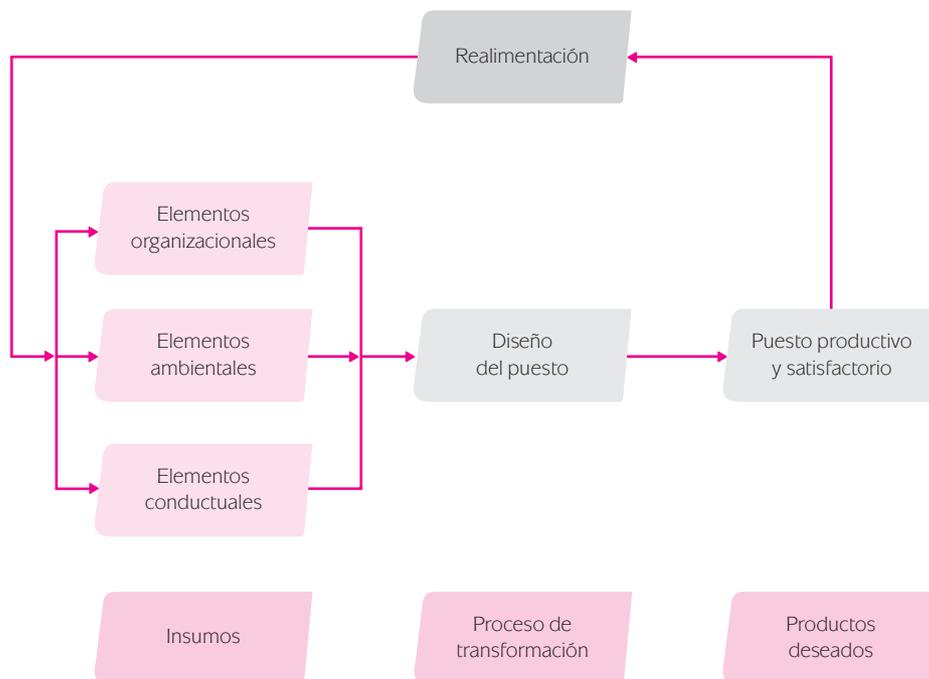


Figura 5-6 El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.

calidad de la vida laboral dependen en gran medida del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de administración de capital humano puedan contribuir a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada, deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos. En la figura 5-6 se ilustra el diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizacionales, ambientales y conductuales. El especialista debe considerar estos elementos para crear puestos que sean, al mismo tiempo, productivos y satisfactorios. Debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo cual algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información sobre la manera en que se ha diseñado el puesto. Con frecuencia, un empleo mal diseñado reduce la productividad, genera elevados índices de rotación, absentismo, quejas, sabotaje, deterioro de los mecanismos sindicales, renuncias y varios problemas más.

Elementos organizacionales

Los elementos organizacionales de un puesto se refieren a su eficiencia. El principio fue formulado por vez primera por el investigador Frederick Taylor como parte de su investigación para identificar técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo. El éxito que obtuvo mediante el uso de cronómetros y películas que ilustraban los distintos movimientos de determinadas labores dio origen a la disciplina llamada ingeniería industrial y contribuyó al estudio formal de las técnicas de administración. Gracias a los esfuerzos de Taylor se estableció que el principio de la especialización es esencial para diseñar puestos. Cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, el rendimiento tiende a incrementarse. Sin embargo, cuando el nivel de repetición sube al máximo se incrementa el nivel de errores que cometen los operarios. Los resultados de estas investigaciones, efectuadas hace ya unos cien años, en ocasiones aún mantienen su validez y pueden resumirse en un enfoque mecánico del proceso de diseñar puestos.

Enfoque mecánico Técnica mecanicista en la cual se identifican *todos* los movimientos y/o labores de un puesto para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y esfuerzo necesarios para realizarla.

Enfoque mecánico

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

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

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



Los ciclos de trabajo breves permiten que el obrero adquiera considerable experiencia en corto tiempo.

Flujo del trabajo

Por lo general, el producto o servicio que se pretende obtener requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo

se lleve a cabo de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil antes de proceder a la instalación de puertas o defensas. Una vez determinada la secuencia correcta, se puede establecer el balance en el flujo de la labor común.

Ergonomía

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

Ergonomía Estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera.

Prácticas laborales

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

Prácticas laborales Conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo una tarea diaria.

Elementos del entorno

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

Habilidades y disponibilidad del empleado

Las consideraciones sobre eficiencia en la labor se deben moldear con base en el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa oferta de mano de obra que exista en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada obrero trae a su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales

El nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto es influido por expectativas de carácter social y cultural. Dada la creciente diversificación de la fuerza laboral, estas expectativas son de importancia primordial en el proceso de diseñar los puestos. Durante el siglo pasado era común que en la mayoría de los países latinoamericanos existiera una fuerza laboral con poca preparación y mínima educación formal, que aceptaba sin renuencia todo tipo de trabajo físico. Dada la escasez generalizada de posibilidades de empleo, la disponibilidad para aceptar casi cualquier trabajo era muy grande y en general podía afirmarse que las expectativas sociales eran bajas.

A principios del siglo XXI, la situación ha variado, pese a que en algunos casos las condiciones económicas de ciertas regiones de América Latina aún son desfavorables. El nivel general de educación se ha elevado mucho y, con él, *el nivel de expectativas* de los trabajadores. 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 en administración de capital humano debe evitar la tendencia a considerar que las demás personas juzgan el puesto y la organización desde el mismo ángulo que él. Las percepciones varían de manera fundamental de un individuo a otro y de un grupo social a otro.

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

Empowerment o delegación de facultades de decisión

Un aspecto del *empowerment* consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de *empowerment* puede provocar la apatía de los empleados o que se desempeñen de manera insuficiente.

Diversificación de un puesto

La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y esta, a su vez, provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores provocados por el aburrimiento. La habilidad para controlar ciertos aspectos de la labor diaria —como la velocidad a que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas— diversifica la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto el *empowerment* como la diversificación del puesto pueden conducir a mejores niveles de satisfacción laboral.

Identificación de la tarea

Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse e manera notable.

Relevancia de la tarea

Relevancia de la tarea Saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización.

Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de **relevancia de la tarea**. Este aspecto —saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización— hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan.

Realimentación

Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, estos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan sobre los avances son confiables y representativos de la labor, el resultado será una mejora de la moral del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero es imprescindible evitar 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.



OA4

Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia

Los elementos conductuales del diseño de un puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de agregar *empowerment*, diversificación, relevancia y realimentación a la tarea. Al mismo tiempo, el componente de eficiencia requiere que haya un máximo de

especialización, menor diversificación y mínimo grado de *empowerment*. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. No existe una solución sencilla para esta disyuntiva, que en todos los casos requiere tratar de encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. En la figura 5-7 se muestran las técnicas de logro de equilibrio que más utilizan los diseñadores de puestos.

Gráfica A: productividad comparada con especialización

A medida que los puestos de trabajo incrementan su grado de especialización, la productividad asciende hasta que elementos conductuales como el aburrimiento ponen fin a esta situación. En la figura 5-7A se muestra que la especialización que vaya más allá del punto *b* deteriora la productividad. En realidad, los puestos ubicados entre los puntos *b* y *c* pueden incrementar su nivel de productividad si reducen su nivel de especialización.

Gráfica B: satisfacción comparada con especialización

Al inicio, el nivel de satisfacción tiende a ascender con la especialización, pero un aumento de esta provoca que aquélla disminuya muy rápido. Los puestos con bajo nivel de especialización requieren un lapso demasiado largo para llevar a cabo el aprendizaje necesario; en estos casos, el nivel de frustración desciende y se incrementa la realimentación cuando se añade cierta especialización. Sin embargo,

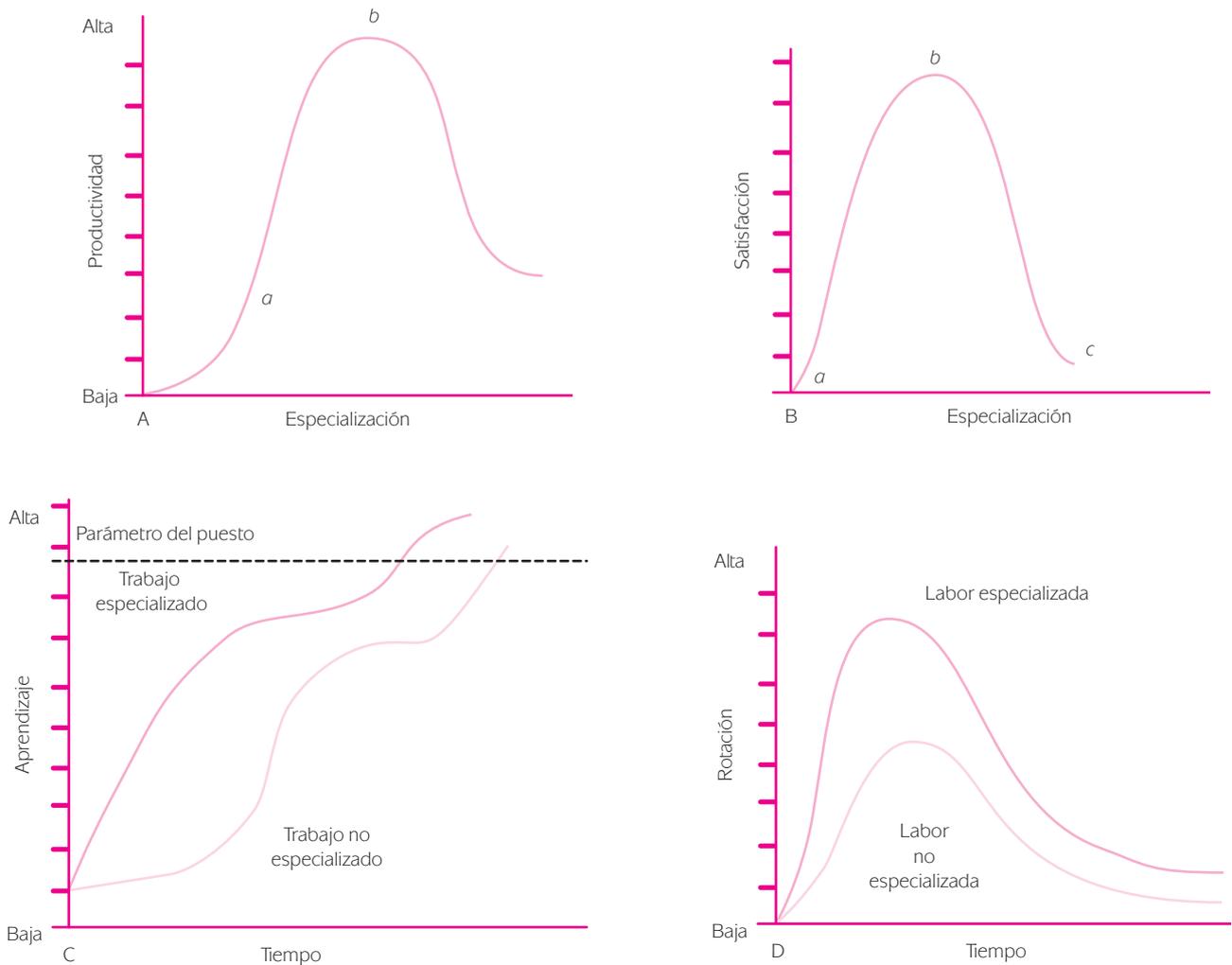


Figura 5-7 Eficiencia y elementos conductuales en el diseño de puestos.

cuando esta sobrepasa el punto *b* de la figura 5-7B, la satisfacción disminuye debido a la falta de *empowerment*, variedad e identificación de la tarea. Observe que, a pesar de que el nivel de satisfacción descende, la productividad puede subir, como ilustra la gráfica A, del punto *a* al punto *b*. La productividad continuará en ascenso hasta que las ventajas de la especialización no se vean desplazadas por las desventajas de la insatisfacción.

Gráfica C: aprendizaje comparado con especialización

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

Gráfica D: rotación de personal comparada con especialización

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



OAS

Técnicas para rediseñar puestos

Con frecuencia, el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si éstos deben poseer mayor o menor nivel de especialización. Como puede verse en la gráfica A de la figura 5-7, la respuesta depende de que el puesto se encuentre cerca del punto *a*, *b* o *c*. Los puestos cercanos al punto *a* pueden necesitar mayor especialización para incrementar su eficacia. El análisis y la experimentación constituyen la única ruta infalible para determinar el punto de la gráfica en que se encuentra un puesto de trabajo.

Bajo nivel de especialización

Cuando los puestos no están claramente especializados, los diseñadores pueden optar por simplificarlos. Las tareas que antes se comprendían en un solo puesto de trabajo se pueden repartir entre dos o más, y se identifica y elimina toda labor que no sea necesaria.

El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede incrementar su grado de monotonía, lo cual a su vez provoca errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial es más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es mayor.

Alto nivel de especialización

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

Rotación de puestos

Cuando se aplica la técnica de *rotación de puestos* se permite que el empleado cambie de uno a otro puesto, mientras la labor no experimenta modificación alguna. Esta rotación rompe la monotonía de algunas tareas especializadas, lo que permite su aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores

Rotación de puestos Técnica en la cual se permite que el empleado cambie de uno a otro puesto sin que la labor se modifique.

adquieren competencia en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general le otorga más valor ante la organización.

El experto en administración de capital humano, pese a todas estas ventajas, debe utilizar esta técnica con mucho cuidado, porque en sí misma no mejora los puestos y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Debe utilizarla solo después de haber considerado otras posibilidades.

Inclusión de nuevas tareas

Esta técnica permite incrementar el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto, es decir, se añaden labores semejantes a las que se realizaban con el objetivo de proporcionar mayor variedad. La **inclusión de nuevas tareas** reduce la monotonía, pues expande el ciclo de trabajo y requiere una gama más amplia de habilidades del trabajador.

Inclusión de nuevas tareas Técnica que permite incrementar el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto.

Enriquecimiento del puesto

Al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción. Esta técnica aumenta el nivel de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas consiste en añadir elementos a la labor. El **enriquecimiento** consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

Enriquecimiento del puesto Incrementar los niveles de planeación y control.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto pueden provocar resistencia del trabajador, o del sindicato al que pertenece; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto en administración de capital humano deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que habían sido totalmente imprevistas.

Grupos autónomos de trabajo

Estos grupos de trabajadores (llamados también *equipos autodirigidos*) llevan a cabo labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades reservadas a los supervisores y gerentes. Por lo general, estos grupos están integrados por una cantidad variable de operarios (tres a quince trabajadores) que se preparan para efectuar cualquiera de las labores por las que es responsable el equipo. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se establecen para el equipo, no de manera individual.

El equipo toma decisiones colectivas sobre cómo va a alcanzar las metas que se le han fijado. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen entre sus integrantes, pero se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. En muchas ocasiones, la presión del grupo garantiza que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la incorporación de nuevos miembros, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

La creación de estos equipos obedece a diversas razones. Algunas compañías consideran que este es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que simultáneamente se mejora la calidad de la vida laboral. Otras organizaciones los han adoptado para reducir los gastos administrativos, pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón aislada en solo contadas ocasiones justifica la creación de los grupos.

En última instancia, el desafío de los especialistas de administración de capital humano, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial es encontrar y establecer un balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la compañía. El objetivo final no es solo proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la organización, sino también obtener buenos resultados financieros. Los dirigentes tienen ante sí el desafío de mantener sus responsabilidades sociales dentro del marco de referencia de las realidades de la competencia internacional, el cambio tecnológico, la diversidad cultural, los factores éticos y la necesidad de mantener e incrementar la eficiencia económica.

Resumen

La información que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo de una organización constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre capital humano. Los analistas se esmeran en obtener un conocimiento 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 desempeñan y los necesarios niveles de desempeño.

La información que se obtiene mediante el análisis de puestos proviene de varias fuentes, entre las que se destacan las entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de ellas. Una vez obtenidos, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto y los parámetros de desempeño.

La información derivada del análisis del puesto es esencial porque ayuda a los especialistas en administración de capital humano a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Como la información es cada vez más compleja incluso en las organizaciones pequeñas, los departamentos de capital humano deben recurrir a paquetes de software configurables, es decir, que puedan ser utilizados directamente por el personal y que permitan ser estructurados de acuerdo con las necesidades de información de cada área.

Esta información se utiliza cuando los especialistas en administración de capital humano desarrollan actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización alcanzar sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo representa no solo una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio para satisfacer sus necesidades psicológicas y de autoestima, objetivos que en gran medida pueden alcanzarse mediante un adecuado proceso de *empowerment*. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral.

Alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos se encuentren bien diseñados. El diseño eficaz de puestos implica encontrar un punto de equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad; los elementos conductuales se centran en las necesidades del trabajador. La función de los gerentes y los especialistas en capital humano consiste en lograr un equilibrio entre ambos factores. Cuando los puestos no están especializados, los diseñadores pueden simplificar su labor mediante la reducción del número de tareas que se llevan a cabo. Cuando los puestos son muy especializados, es necesario ampliar su contenido y enriquecer sus funciones.

Conceptos claves

Análisis de puestos

Autonomía

Ciclos de trabajo

Código de puestos

Competencias

Cuestionario de análisis de puesto

Descripción de puestos

Diversificación de la fuerza de trabajo

Empowerment

Enriquecimiento del puesto

Ergonomía

Especialización

Especificación del puesto

Identificación de tareas

Familias de puestos

Parámetros de desempeño

Relevancia de la tarea desempeñada

Rotación de puestos

Simplificación de la labor

Software configurable

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son los métodos que se emplean para obtener información para el análisis de puestos? ¿Qué ventajas y desventajas presenta cada uno de ellos?
2. Una fábrica de hilados y tejidos contrata sus servicios para que usted efectúe una descripción de los puestos de trabajo de la planta. ¿Qué sistema básico seguiría? Describa su estrategia en un documento de no menos de dos páginas.
3. En su opinión, ¿qué problemas podría acarrear concentrarse sólo en los aspectos de eficiencia de una operación industrial? ¿Qué problemas podría generar un enfoque exclusivo en los aspectos conductuales?
4. Se ha establecido que en el caso de tareas muy repetitivas, las personas tienden a sentir mayor nivel de tedio a medida que se incrementa el nivel de su educación formal. Usted tiene cuatro vacantes que debe llenar en el departamento de pintura de piezas industriales que implica la repetición de una operación básica durante varias horas al día. ¿Qué tipo de educación sugeriría que tuvieran las personas que llevan a cabo esta labor?
5. Una agencia de viajes con sede en la ciudad de Panamá lo contrata a usted para que diseñe el puesto de vendedor de excursiones turísticas. La empresa vende desde pequeños paseos de

seis horas de duración para conocer las instalaciones del canal de Panamá hasta excursiones completas a las islas de San Blas.

- a) ¿Recomendaría que cada agente de ventas manejara la batería completa de viajes que ofrece la empresa, o se incli-

naría por sugerir que maneje sólo una línea de viajes? ¿Por qué?

- b) ¿Cómo modificaría su respuesta si la empresa se viera afectada por una alta tasa de rotación del personal?

Caso de estudio 5-1

Diseño de puestos en Pasteles de Crema Chantilly

Varios miembros del personal docente de la Facultad de Contadores Públicos de la Universidad de Occidente han mantenido durante años una relación signada por estrechos vínculos de amistad y cooperación. Todos los años, los integrantes del grupo hacen un plan para recaudar algunos fondos, que después utilizan para efectuar donativos y organizar una reunión social. Para su sorpresa, la iniciativa del año pasado —comercializar pasteles y galletas de alta calidad en toda la ciudad— les permitió lograr ingresos muy superiores a lo esperado. Los pedidos se incrementaron en forma exponencial, la demanda de productos sigue en aumento y la rentabilidad del esfuerzo ha llevado a que los integrantes acuerden formalmente la creación de una empresa comercial, Pasteles de Crema Chantilly.

La maestra Lourdes Fournier, quien concibió la idea y se ha constituido en directora de la nueva empresa, ha notado que en el curso de los tres últimos meses ha ocurrido que, con frecuencia, más de dos o tres personas se concentran en las actividades de preparación y horneado de los pasteles, pero que en muchas ocasiones no ha habido alguien que pueda proceder a repartirlos. Casi siempre ha habido dificultades en lograr que alguien vaya a hacer las compras de materiales frescos, como la fruta necesaria en varias recetas, pero la cobranza ha funcionado satisfactoriamente, gracias a su intervención personal.

Las funciones que es necesario llevar a cabo son:

- Compra de ingredientes frescos y otros insumos: 8 horas semanales.
- Preparación y horneado de pasteles y galletas: 16 horas semanales.
- Empacado de la mercancía: 6 horas semanales.
- Distribución de pasteles y galletas: 10 horas semanales.
- Atención telefónica a clientes: 6 horas semanales.

- Aspectos contables, incluyendo cobros, preparación de libros, pago de impuestos y mantenimiento de permisos: 4 horas semanales.

El personal de que se dispone es el siguiente: Mario Tamayo, Carlos Gallegos, Julia Mugica, Estefanía Salazar y Roberta Robinson.

La maestra Fournier lo ha llamado a usted para que le ayude a diseñar los puestos necesarios para la pastelería. Ella va a hacerse cargo de los aspectos contables, pero desea tener un auxiliar que dedique no menos de una hora a la semana a estos menesteres, para estar enterado de las actividades que se llevan a cabo. Por lo demás, está dispuesta a laborar de manera equivalente a los otros integrantes del equipo.

Preguntas

1. ¿Cómo estructuraría usted los puestos de Pasteles de Crema Chantilly? Presente un cuadro general con el diseño de puestos.
2. Mario Tamayo ha explicado que no puede trabajar más de tres horas semanales. ¿Cómo afecta eso su diseño de puestos?
3. Roberta Robinson acaba de iniciar un tratamiento de los ojos que le impide conducir un vehículo durante un mes. ¿De qué manera se puede suplir su ausencia?
4. Carlos Gallegos desea que se le incluya en el proceso de preparación y horneado de pasteles y galletas, pero manifiesta también su disponibilidad para manejar cuatro horas semanales en el reparto de los productos. ¿Cómo encaja su petición en el plan que usted está elaborando?
5. Julia Mugica está dispuesta a trabajar en el proceso de empaque de los productos solo dos veces al mes. ¿Es posible complacerla y al mismo tiempo mantener un balance general de las labores de todo el equipo?

capítulo

6

Reclutamiento



¿Cómo evaluar el potencial de un individuo? Cualquier respuesta resulta problemática porque al reclutar personal pensamos —por definición— en el desempeño futuro; a los logros en el curso de meses y años. Dado que con toda probabilidad el lugar de trabajo, las labores, la tecnología, el entorno, etc., variarán con rapidez, al reclutar a una persona el profesional debe considerar un puesto que en rigor todavía no existe.

Adrián Furnham,
Nueva York, 2003

Mantengo, en contra de la opinión predominante, que el secreto para lograr la victoria en determinado conflicto no consiste en contar con bolsas de monedas de oro, sino con buenos soldados, porque en sí mismo el oro nunca es garantía de obtener buenos hombres, pero los hombres eficientes invariablemente logran alcanzar el oro.

Nicolás Maquiavelo,
estadista y literato del Renacimiento, en *Discursos sobre Livio*, x

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** el papel que desempeñan los reclutadores para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
- **Describir** la manera en que los reclutadores emplean la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de administración del capital humano para establecer sus estrategias de reclutamiento.
- **Emplear** métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
- **Diseñar** un formulario de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.

OA1 Identificación del talento

Identificación de talento Proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización.

Se llama *identificación de talento* al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso, que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento, que se estudia en el capítulo siguiente.

Los departamentos de capital humano suelen tener a su cargo la función de identificar el talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a diferentes estructuras legales. Por ejemplo, los reclutadores de México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que respecta al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de Estados Unidos tienen que operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puestos, tema que se cubrió en el capítulo 5, constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones que se deben desarrollar y responsabilidades que se deben asumir cuando se ocupa un puesto vacante.

Debido a que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda 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 capital humano debe enfrentar considerables desafíos para realizar una adecuada labor de reclutamiento.

En las organizaciones modernas cada vez se recurre más al reclutamiento internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un *reclutamiento interno* (entre el personal de la corporación) o *externo* (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Reclutamiento interno Es aquel que se realiza entre el personal de una empresa.
Reclutamiento externo Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo.

Reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno se destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; basta prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, a la que ya conoce por su pertenencia a la entidad.

Entre las desventajas resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender.

Reclutamiento externo

Por su lado, el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otro beneficio que obtiene la organización es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo puede tener un efecto saludable sobre el resto de los empleados.

Entre las desventajas se cuentan: el proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

Pasos de la identificación de talento

En general, los reclutadores deben cubrir varios pasos, descritos en la figura 6-1.

Inician sus labores identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación del capital humano o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario debe solicitar información adicional, esto es, debe ponerse en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado.

Sin embargo, debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona de manera directa con los temas fundamentales de este capítulo: el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

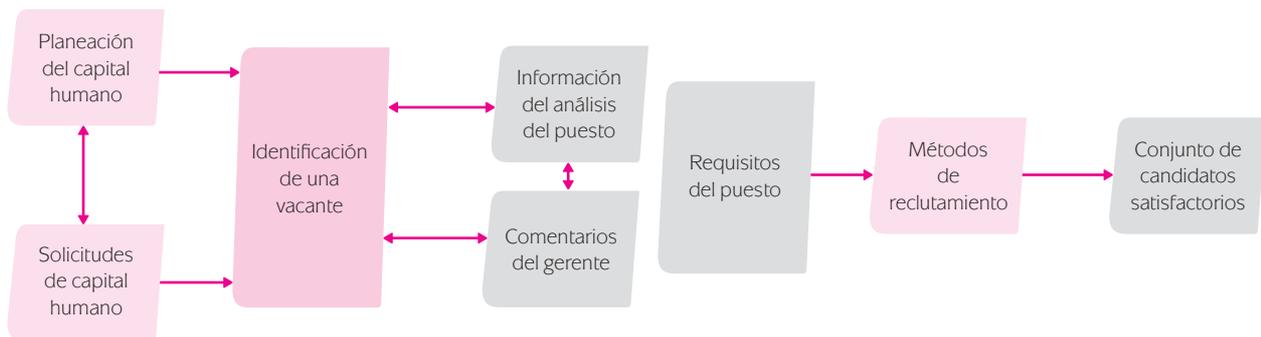


Figura 6-1 Proceso de identificación de talento.

Investigación de capital humano

Reclutamiento especializado en Japón

La planeación del capital humano es fundamental en las operaciones de manufactura y —con frecuencia— sus resultados pueden ser definitivos. El periodista Tamura Mariko describe en las páginas de *The Japan Journal* (abril de 2007, p. 22) el caso de la compañía INCS Inc., que diseña y manufactura moldes para las cajas de los teléfonos celulares. En 2002, la empresa enfrentó el reto de convertir su planta en una entidad compatible con tecnologías de la información (TI). Un cuidadoso proceso de evaluación de los pasos que se llevaban a cabo en el proceso de manufactura permitió determinar que cuando introducía un nuevo modelo, la empresa empleaba 45 días en lograr el producto terminado. Cuando los expertos determinaron exactamente los pasos y los operarios necesarios para desarrollar el proceso, el presidente de INCS, ingeniero Yamada Shinjiro, tradujo en hechos la posibilidad de confiar la labor de definir las etapas de la manufactura a Pharaoh, una supercomputadora. El equipo creó una red de sistemas que conectó a una red central cada máquina y computadora de las diferentes estaciones de trabajo de toda la planta.

Debido a que elimina la necesidad de recurrir a un proceso tentativo de seguimiento de la producción, Pharaoh permite identificar exactamente el punto del proceso en que se encuentra determinada pieza o producto, y los operarios —entre ellos los no especializados— comprenden con facilidad los pasos que es necesario dar a continuación. Todo el sistema descansó en la comprensión exacta y metódica de las operaciones que se llevan a cabo en INCS. El proceso de manufactura se ha reducido de 45 días a 45 horas. La empresa ha procedido a una campaña masiva de reclutamiento de capital humano no necesariamente especializado en las técnicas de manufactura anteriores a 2002, pero que es capaz de interactuar con TI.

Reclutamiento local, nacional e internacional

Asimismo, la identificación de talento en una organización puede llevarse a cabo a nivel local, nacional o internacional. Cada una de estas variantes presenta desafíos específicos, con ventajas y desventajas características. Por ejemplo, es probable que el reclutamiento a nivel local resulte más económico, pues se evitan costos de viajes o comunicaciones a lugares distantes, aunque la oferta puede ser escasa y sus conocimientos más limitados, lo cual ocurre sobre todo en áreas especializadas como la tecnología. El reclutamiento local, por último, ofrece la ventaja de la familiaridad con el entorno: en muchos casos, es probable que los interesados en ingresar a la empresa la conozcan, al menos superficialmente.

Por otra parte, a nivel internacional, los costos operativos suelen ser más altos, y el grado de familiaridad de los reclutadores con el mercado de trabajo en que se mueven puede ser menor. No obstante, a veces es la única forma de encontrar capital humano específico, en particular cuando se trata de puestos a nivel directivo. Los desafíos del reclutamiento internacional incluyen desde enfrentar un marco legal diferente hasta adaptarse a una psicología distinta y manejar canales de comunicación nuevos hasta minimizar los gastos del proceso, que también requiere de un plazo mayor, pero que asegura, dentro de lo posible, un proceso de alta calidad.



OA2

Desafíos del reclutamiento de capital humano

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano.
- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requisitos del puesto.
- Costos.
- Incentivos.

Planeación estratégica

Como vimos en el capítulo 4, los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan estratégico de capital humano proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. Como ya explicamos, las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido. Cuando es necesario emprender un proceso de reclutamiento externo que incluye un número significativo de posiciones, es recomendable establecer una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con las universidades y organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directivas corporativas, lineamientos generales que le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de capital humano, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición eficaces pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que lleven a cometer determinados errores o que no permitan identificar estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas necesitan dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que implica llevar a cabo la función de reclutamiento con base en el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos. Por ejemplo, en México, el grupo Bumeran, empresa consultora privada, brinda servicios de selección, evaluación de talentos y consultoría integral de capital humano. Entre otros, la firma ofrece un servicio de reclutamiento online para que los departamentos de capital humano puedan concentrar sus esfuerzos en funciones más estratégicas de su organización.

A medida que crecen, las operaciones de las empresas adquieren mayor complejidad, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países o tienen mayor número de personal. Estos desarrollos complican su gestión, por lo que algunas funciones de capital humano las realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, gracias al soporte tecnológico.
- Reducción de 10 a 30% en tiempo y costos, así como detección de mejores candidatos.
- Permite liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados.
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no solo permite contactarlos con mayor rapidez, sino conocer los últimos cambios y adiciones a su currículum vitae.
- Al tener más opciones es posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales, e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa.

Sin embargo, el uso de empresas consultoras no debe considerarse como un paso automático, que en todos los casos se aplique favorablemente a las circunstancias de una empresa. En ocasiones —en especial en las pymes, o en las empresas que tienen presupuestos reducidos—, las organizaciones pueden optar por mantener los procedimientos tradicionales.

Condiciones del entorno

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, en especial las de la competencia, y en general el clima económico en el que opera la organización. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimaciones del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- *Los principales indicadores macroeconómicos.* Los informes de entidades como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en México, el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en el que se desarrolla la corporación. Estos índices económicos sugieren el curso que es posible tome la economía nacional, así como la regional. Si estos indicadores apuntan a un descenso de la actividad económica regional, por ejemplo, puede ser que la corporación modifique los planes de proceder a campañas masivas de reclutamiento.
- *El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados.* Toda vez que el departamento de capital humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variaciones que pudiera haber entre los pronósticos y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la corporación muestra un futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, es probable que se ajusten los planes de contratación de nuevo personal.
- *El índice de avisos de solicitud de empleados.* Entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales llevan a cabo sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, especialmente en los principales de ellos y los sitios especializados de internet y periódicos metropolitanos. En el área de empleos a nivel profesional, una tendencia al incremento del número de avisos puede indicar que hay un creciente nivel de competencia para lograr determinados objetivos de reclutamiento, en parte porque estas campañas suelen abarcar todo el país, o incluso la región. Para el personal de menor nivel, que por lo general se recluta en campañas a nivel local, el departamento de capital humano puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

A medida que varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores ajustan sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar el mejor capital humano se hace más rigurosa, es probable que los reclu-

tadores deban redoblar sus esfuerzos. Además, cuando el clima económico general se deteriora, tienen que enfrentar distintos desafíos.

Asimismo, existen factores sociales y políticas gubernamentales que afectan el reclutamiento. Por ejemplo, puede citarse el caso de los países que legislan sobre la obligatoriedad de incluir determinado porcentaje de discapacitados en la fuerza laboral de una empresa; entre los factores sociales se destaca la creciente oferta de trabajo por parte de jubilados que aún se encuentran en condiciones de prestar sus servicios.

Cuando se vislumbran determinados cambios sociales o políticos, o alternativas favorables o desfavorables del mercado, el departamento de capital humano actúa en consecuencia.

Los departamentos de personal deben mantenerse bien asesorados sobre los aspectos legales del proceso de reclutamiento. Por ejemplo, el trabajo infantil (la práctica de contratar a personas menores de 16 años) está penalizada en todos los países latinoamericanos. Sin embargo, el reclutamiento y contratación de otros grupos de la población no están regulados de manera uniforme en todo el continente.

Capital humano en acción

American Express cambia su política de gestión del capital humano

José María Zas, presidente y director general de American Express México, corporación líder en servicios financieros que encabeza el *ranking* de las Súper Empresas 2012 de más de 3 000 empleados publicado por *Expansión*, explicó la política que sigue su empresa sobre el reclutamiento: no se establece ninguna diferencia por razones de sexo, edad, raza, religión o jerarquía social. La corporación procura fomentar la diversificación de la fuerza de trabajo, lograr el balance entre la vida personal y laboral, y la incorporación de personas con capacidades diferentes. Al respecto, el señor Zas afirmó:

La puesta en marcha del plan [en España] requirió un trabajo previo de asesoramiento con el Ministerio de Trabajo, el acondicionamiento de las instalaciones de la empresa, una campaña de difusión interna entre los empleados y la implementación de un software de atención al cliente para que lo emplearan los trabajadores invidentes.

Fuente: Con información de CNNExpansión. "Súper Empresas 2012. Los lugares donde todos quieren trabajar", en <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2012/super-empresas-2012>, consultado el 9 de enero de 2013.

Las disposiciones laborales sobre el reclutamiento de mujeres embarazadas, por ejemplo, ofrecen numerosas variaciones legales en diversos países. Otro tanto ocurre con las personas que tienen alguna discapacidad, o las que padecen ciertas enfermedades.

Requisitos del puesto

Para obtener candidatos a un puesto, el reclutador debe preguntarse qué se requiere para desempeñarlo, es decir, debe elaborar el perfil del puesto, como se analizó en el capítulo 5.

En gran medida, las habilidades que el puesto requiere están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita ser experto en comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, los reclutadores suelen encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique "al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel salarial disponible". Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente "lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones mayores.

Una segunda dificultad consiste en que una persona bien calificada por lo común obtendrá un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales.

Con frecuencia, definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

Costos

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran diversas variables como las que implican insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el de contratar a una agencia de *outsourcing* que se encargue de ello, aunque ésta sea una opción algo más cara. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia *outsourcing* o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de reclutamiento} = \text{Horas-hombre del reclutador} \times \text{Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento}$$

Incentivos

Al igual que en el área de compensación de capital humano de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas que compiten entre sí. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo: “Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le dará un bono total de \$3 200 al final de cada año”), de servicios (“Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad”) o de garantías importantes (“Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantizará también acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país, si sufre un accidente laboral”). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aun si solo son más o menos intangibles.

Políticas de la organización

Las corporaciones determinan sus políticas generales de reclutamiento, tales como lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen o lograr economías de escala, entre otros objetivos. A continuación se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

Políticas de compensación

Los niveles salariales constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Por lo general, las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos implantan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos.

Políticas de contratación

Algunas compañías fijan determinados lineamientos y políticas a los cuales debe adecuarse su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y establecer una relación completa con el paso del tiempo. Otras pueden preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

Políticas de contratación internacional

Algunas corporaciones suelen tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales contratan capital humano extranjero, principalmente para cubrir puestos directivos o bien de capital intelectual calificado. Cuando contratan a personal extranjero, las empresas incurren en gastos que no existirían si recurriesen al capital humano local, como en el caso de las reubicaciones.

Capital humano en acción

Liverpool crea su propia fuente de capital humano

La cadena de tiendas departamentales mexicana Liverpool, que ocupó el cuarto lugar en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar en México en 2012, ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, a tal grado que hoy en día cuenta con un capital humano compuesto por alrededor de 40 000 empleados.

No obstante, su continua expansión la ha llevado a incorporar personal con mayor nivel educativo y formación con el objetivo de mantener su posición en el mercado y respaldar su crecimiento. Entre sus normas de reclutamiento se incluye la de cubrir las vacantes que vayan surgiendo con personal interno, siempre que ello sea posible; solo en los casos de puestos de carácter muy especializado o muy técnico se recurre primero al mercado exterior de trabajo. Para lograr este objetivo, en septiembre de 2000 se creó el Instituto de Formación Liverpool, cuyo principal objetivo es dotar de personal altamente calificado a sus diferentes sucursales. Se calcula que cada año invierte en su universidad virtual cerca de 10 millones de dólares, que ya le han rendido frutos, tales como menor rotación de personal, reducción de gastos de capacitación fuera de la empresa y soportar sus planes de crecimiento de 10% anual.

Fuentes: Con información de la Universidad Virtual Liverpool, disponible en uvl.liverpool.com.mx; *Expansión en línea*, en <http://64.236.110.173:8080/Expansion/emprendedores/2007/8/2/liverpool-da-catedra>; "Las mejores empresas dónde trabajar en México para empresas con más de 5 000 empleados", *Expansión*, 2012, en <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-empresas-donde-trabajar-en-mexico-para-empresas-con-mas-de-5000-empleados/628-2012>, consultado el 19 de diciembre de 2012.

Políticas de promoción interna

Las políticas de promoción interna se basan en tratar de llenar la vacante con empleados de la organización, por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta antes de recurrir al mercado exterior. En realidad, las políticas de reclutamiento de las organizaciones están en perpetuo cambio. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en su interior, porque este enfoque favorece la motivación de los empleados y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos que contengan toda la información actualizada de su capital humano, es decir, el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que las conforman.



OA3

Canales de reclutamiento interno

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre las políticas y los procedimientos de la entidad. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las toman los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de capital humano en el proceso.

Programas de promoción de vacantes

Los departamentos de capital humano participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de vacantes*, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes los cubren a que soliciten el puesto.

Programas de promoción de vacantes Se informa a los empleados sobre las vacantes que existen y sus requerimientos e invita a quienes los satisfacen a solicitar el puesto.

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, lo cual por lo general no sucede en el caso de las pymes, que recurren a boletines informativos electrónicos o carteles en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Por lo general, los requisitos del puesto y otros datos esenciales se obtienen de la información derivada del análisis del puesto, como se expuso en el capítulo 4. A partir de ese punto, mediante gestiones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados se presentan en el departamento de capital humano y solicitan el puesto.

El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determine la dirección general, o a través del mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes trata de obtener una promoción, pero algunos de ellos pueden ser individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés, o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor grado, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos, los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos ejecutivos. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los colocan en diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Cuando este proceso de rotación concluye, se suele invitar al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecue a sus habilidades y vocación profesional.

Retención de empleados

Se presenta un caso especial cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta, lo cual se conoce como *pirateo*. Aunque los especialistas en capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa no desea deshacerse de un empleado valioso, y tiene que renegociar, lo cual puede ser complejo. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como para el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero en mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados empleados clave, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto.

Pirateo de empleados Es cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta.

Capital humano en acción

Reclutamiento interno en ENSA, Panamá

ENSA es uno de los principales proveedores de energía eléctrica de Panamá. La empresa reconoce que una buena parte de su estabilidad se la debe a su fuerza laboral, por lo cual, como parte de su misión, intenta mantenerla motivada, capacitada y comprometida con la excelencia. Para lograr este objetivo, su gerencia de recursos humanos ha implantado una estrategia muy ambiciosa que le permitirá contar con el capital humano capacitado que requiere para cumplir sus objetivos de negocio.

Parte de esta estrategia es su proceso de reclutamiento y selección que ella lleva a cabo de manera exclusiva. Cuando se produce una vacante, la gerencia considera el reclutamiento interno antes que el externo, para lo cual somete el puesto a concurso, con el fin de dar oportunidad de crecimiento y desarrollo a su capital humano. La selección se basa en los méritos morales y profesionales, además de una entrevista relacionada con el puesto, pruebas psicológicas, psicotécnicas y verificación de referencias.

Para desarrollar las capacidades de los líderes de la organización, se les inscribe en diversos cursos o seminarios que incrementan sus habilidades en diferentes temas como *coaching*, liderazgo e inteligencia emocional, entre otros. Para los colaboradores, se llevan a cabo programas de formación en universidades y centros de capacitación de prestigio. Además, hay un programa permanente de becarios por medio del cual los estudiantes del último año de ingeniería o los recién egresados de dicha carrera pueden trabajar en la compañía durante un tiempo, proceso que puede desembocar en una oferta formal de trabajo.

Fuente: Con información de Elektra Noreste, S.A., tomada del sitio www.elektra.com.pa/recursohumano.htm; ENSA, "Nuestra gente", en <http://www.ensa.com.pa/?elink=http://www.elektra.com.pa/mainp.asp>, consultado el 19 de diciembre de 2012.

Canales del reclutamiento externo

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo. Esta sección explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto por las compañías como por los solicitantes de empleo.

Reclutamiento en el sitio de la empresa

Debido a la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite internet, cada vez más empresas recurren a este medio para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contenga las ofertas y/o solicitudes de empleo en el sitio de la empresa. Este tipo de proceso se compone de las siguientes fases:

- Los interesados revisan las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
- El departamento de capital humano solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esta tarea puede llevarse a cabo a través de un acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.
- El interesado llena el formulario de solicitud de empleo en línea. De acuerdo con el puesto, es posible que se le planteen preguntas relevantes sobre la función que desea desempeñar.
- Tras revisar el formulario de aplicación en línea y verificar que el potencial del interesado sea acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
- El departamento de capital humano evalúa la información y decide si el interesado satisface los requisitos de la posición que pretende. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que efectúe diversos tipos de pruebas.
- Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre él, lo que también permite que el postulante conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.

Sitios de reclutamiento en internet

Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, los cuales han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. En realidad, se prevé que en 2015, en América Latina, la mayoría de las personas obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información, en detrimento de las fuentes tradicionales, como los diarios de publicación masiva. Por estas razones, las compañías que deseen llegar a los nuevos mercados de trabajo tendrán que considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de internet en los que puedan insertar avisos de solicitud de empleados.

Capital humano en acción

My Marriott Hotel, un juego para reclutar personal

Gamification Aplicación de conceptos y técnicas de los juegos a otros ámbitos.



Marriott cuenta con más de 3 700 hoteles en 75 países.

El fenómeno de **gamification**, que es la aplicación de conceptos y técnicas de los juegos a otros ámbitos, es ya una tendencia que también se utiliza para reclutar personal. El gigante hotelero Marriott busca reclutar a más de 50 000 personas por medio del juego My Marriott Hotel en Facebook. En esta aplicación, los jugadores pueden practicar con situaciones reales que surgen en los hoteles en ámbitos como la gerencia, cocina y administración, entre otros. La dinámica consiste en otorgar puntos a los jugadores por cada cliente satisfecho y en quitar puntos cuando haya un usuario descontento.

Fuente: Con información de Olvera, Emmanuel, "Marriott recluta personal a través de un juego de Facebook", Reclutamiento 2.0, 27 de diciembre de 2012, en: <http://socialrecruitment.com.mx/marriott-recluta-personal-a-traves-de-un-juego-de-facebook/>, consultado el 23 de enero de 2013.

En general, las normas que rigen las inserciones de avisos en la prensa tradicional son las mismas que regulan los avisos en determinados sitios de internet. Por ejemplo, es necesario identificar las res-

ponsabilidades específicas del empleo, la manera en que el interesado debe solicitarlo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar, así como los requisitos laborales y académicos que debe cubrir para cumplir la función.

Los reclutadores de la compañía deben estar familiarizados con los distintos sitios de internet que ofrecen posibilidades de empleo. Con excepción de los puestos muy especializados, las compañías que utilizan estos canales se ven obligadas a competir en el mercado abierto de trabajo. Entre las principales agencias de empleo por internet, podemos citar Monster, Bumeran y OCC Mundial.

Resulta de interés notar que un aviso de empleos se puede utilizar en dos sentidos, tanto desde el punto de vista de un individuo en busca de trabajo, como del de una organización que debe cubrir una vacante.

Referencias de otros empleados

Otra fuente muy usual para obtener candidatos es mediante la recomendación de empleados de la empresa que desea llenar una vacante. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con conocimientos similares. Por ejemplo, es muy probable que un técnico especializado en soldadura subacuática haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conoció a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con ésta que un individuo que no conozca a ninguno de sus miembros. En algunas circunstancias, estos contactos pueden servir al recién llegado en calidad de mentores. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda suelen poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso, cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la firma y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan las personas que poseen los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera muy deseable, pueden atraer a una gran cantidad de solicitantes. Por el contrario, en el caso de trabajos poco atractivos es posible que los avisos solo generen un número mínimo de postulantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible insertar un aviso “confidencial”, es decir, que se evite difundir información de la compañía. Mediante este tipo de avisos no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Un aviso redactado de manera especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno demasiado general puede llamar la atención de tantos interesados que el proceso de evaluación se convierta en una tarea larga y costosa. Una buena práctica es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Dado que el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general apunta a un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o “consejero”.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requisitos laborales y académicos que deben cubrir para cumplir la función.

En la figura 6-2 se ilustra un aviso real de empleo publicado en un diario.

Importante Empresa

Solicita:

Ing. Químico,
Ing. Mecánico,
Ing. Electricista
o Ing. Industrial

Requisitos:
Experiencia en campo en la administración de los procesos:

- °Códigos de Industria Responsable
- °Sistemas de Gestión
- °Análisis de Riesgos
- °Sistemas de Emergencia
- °Higiene Industrial
- °Medio Ambiente

Interesados enviar currículum vitae a:
procesos1_12@yahoo.com.mx

Si no reúne estos requisitos, favor de no enviar su C.V.

Figura 6-2 Aviso de empleo publicado en un diario.

En especial, en el caso de avisos enfocados en la captación de capital humano de nivel profesional, el anuncio llega a manos de una persona que ha recibido un alto nivel de educación. Por esa razón, el proceso de redacción requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir aspectos obvios como utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen y las expectativas de la compañía, a saber:

- La compañía y el puesto que se ofrece, ¿son de carácter conservador, o innovador?
- La empresa, ¿está en crecimiento o se ha estabilizado?
- ¿Se trata de una corporación pequeña, media o grande?
- La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario, ¿tienden a la centralización, o favorecen la autonomía?

En el caso de empleos de nivel intermedio o bajo es común anunciarlos en medios como la prensa, las revistas de circulación regional o colocar anuncios en fábricas o en algunos lugares públicos. La ubicación de los avisos depende también de que el empleador considere que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo, o si el grupo es reducido y muy especializado. Si es probable que los solicitantes recurran más a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

Trabajando

Portada Empleo Empresas Profesionales

Ofertas Populares Nuevas Más demandadas Más visitadas Mejor pagadas

Buscar un empleo

Administración oficial

Ubicación: Col. Roma

Formación requerida: Curso

Experiencia mínima: 1 Año

Salario: 35,000 - 50,000

Contrato: Indefinido

Vacantes: 5

El papel:

- *Conocer y saludar a los visitantes como primer punto de contacto
- *Responder a las llamadas telefónicas entrantes, consultas, mensajes de correo electrónico y la transferencia y la pantalla de todos los miembros del personal en su caso
- *Responder a las consultas internas y externas relativas a las facturas y la información contable y los requisitos
- *Monitorear, registrar y actualizar la asignación y el uso de equipo personal y recursos
- *Coordinar las operaciones del día a día de la oficina incluyendo acciones cocina e higiene y estacionamiento
- *obligaciones generales como la presentación, la distribución de correo electrónico, escaneo y fax

Usted debe tener:

- *Experiencia en Servicio al Cliente o cargo administrativo
- *Un enfoque flexible y capacidad de mostrar iniciativa
- *mayor atención a los detalles
- *Conocimientos de Microsoft Office
- *La comunicación excelente y habilidades de presentación
- *Experiencia de MYOB preferido

Figura 6-3 Anuncio confidencial en un portal de empleo.

Entidades gubernamentales

Con frecuencia, los organismos gubernamentales de un país cuentan con estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial sobre las condiciones de empleo en cierta región del país.

Como se ilustra en la figura 6-3, es frecuente que las empresas eviten identificarse en el caso de determinados avisos que podrían diseminar información que no se desea compartir. Observe el cuidado que se puso en la preparación del anuncio de la figura para preservar la confidencialidad de la empresa interesada en los servicios de un archivista.

Agencias de empleos

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Muchas de ellas han recurrido al empleo de sitios de internet.

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las diversas agencias. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y solo se concentran en personas que consideran tienen las características del candidato ideal,

en tanto que otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que éstas lleven a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional en administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

Compañías “cazadoras de cabezas” (*headhunters*)

Las agencias de *headhunters* solo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago que debe ser cubierto por la compañía contratante. Algunas de ellas se especializan en buscar e identificar personal ejecutivo, en tanto otras prefieren detectar determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus principales instrumentos de acción.

Las prácticas de estas entidades han sido muy cuestionadas a nivel ético. No les han faltado acusaciones de practicar la “piratería institucional”, en tanto otros sencillamente reconocen de que en una etapa de competencia abierta como la que caracteriza al campo internacional actual la utilización de ciertas técnicas en ocasiones genera determinadas ventajas estratégicas.

Outsourcing

Actualmente, un recurso muy utilizado es el **outsourcing**, que consiste en contratar a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo de que la gerencia pueda dedicarse a cuestiones estratégicas.

El proceso de *outsourcing* puede ser local o internacional. En el caso de la economía latinoamericana, un ejemplo de esta práctica lo ofrecen las compañías llamadas *maquiladoras*, establecidas a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos, o en varios países centroamericanos. En estos casos, una empresa determinada —cuya casa matriz se encuentra, por ejemplo, en Michigan, zona de la industria pesada tradicional en Estados Unidos—, decide trasladar parte de sus operaciones a una planta en el exterior, para aprovechar la ventaja de que los salarios y los insumos son más baratos en otros países. Desde el punto de vista de la compañía de Michigan que traslada una planta ensambladora a, digamos, Ciudad Juárez, se dice que procedió al *outsourcing* de sus operaciones.

En la actualidad, el *outsourcing* ha tomado mayor importancia en China y la India, países que han captado inmensos recursos de diversas corporaciones occidentales, asiáticas o locales. En parte, gracias a este instrumento de administración de capital humano, ambas naciones han experimentado un crecimiento económico sin precedente en la economía mundial.

Junto con las ventajas que ofrece, este recurso implica una serie de costos y riesgos considerables. Entre las cuestiones que llevan a una empresa a optar por el *outsourcing* se pueden mencionar:

- Apoya en la reducción de costos en varias áreas, como planta y equipo, capacitación, tecnología, etcétera.
- Permite una mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Ayuda a que la empresa se centre en sus ventajas estratégicas.
- Asegura la calidad de los productos o servicios que proporcionará el nuevo canal.

Entre las desventajas para la organización se destacan:

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de *outsourcing*.
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando entre el personal de *outsourcing*.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían exponerse a copias ilegales. Con frecuencia, estas necesidades provocan que el *outsourcing* sólo sea parcial, lo que permite a la corporación conservar los aspectos vitales del proceso dentro del país sede.
- Posibilidad de rezago en relación con la innovación de nuevas tecnologías.

Pese a sus controvertidos efectos y a los aspectos negativos que algunos le han atribuido, el *outsourcing* constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización, que se dirige hacia la racionalización del uso de los recursos, aunque en el proceso pueden ser afectados los intereses de muchas personas.

Un aspecto final es la necesidad de distinguir claramente entre *outsourcing* y **offshoring**, término que describe los movimientos de capitales y recursos financieros a países conocidos como “paraísos fiscales”, o que estimulan las inversiones de diversas maneras.

Outsourcing Contratación de una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio.

Offshoring Movimientos de capitales y recursos financieros a países conocidos como “paraísos fiscales”, o que estimulan las inversiones.

Capital humano en acción

Krishnan Ganesh: emprendedor de *outsourcing* en la India

El empresario indio Krishnan Ganesh puede contarse entre los más efusivos usuarios de la técnica del *outsourcing*. Gracias a su capacidad para detectar las necesidades del mercado, ha construido varias empresas mediante el manejo audaz de este tipo de convenio. Este empresario comenzó sus actividades en 1990, en el momento en que se abría la economía india al mundo, mediante la fundación de IT&T, compañía especializada en ofrecer personal financiero que permitía a las empresas que contrataban sus servicios mantenerse al día en el pago de sus programas de financiamiento. Cuando dimitió de su puesto en la compañía, en 1998, IT&T tenía 400 empleados, 16 oficinas y producía casi cinco millones de dólares anuales.



TutorVista.com usa los recursos educativos globales, la internet y las tecnologías para ayudar a los estudiantes a alcanzar sus metas educativas.

A continuación, instaló uno de los primeros centros de asistencia telefónica y por e-mail del mundo (*call center*), que permitió a los usuarios de Marketics, una nueva compañía con la que se asoció, brindar asesoría financiera para llevar a cabo inversiones en el exterior. La compañía prosperó y se vendió en 65 millones de dólares. En la primavera de 2005, Ganesh fundó TutorVista.com, una empresa basada en la idea de que como es costoso y difícil asesorar a los estudiantes de secundaria y preparatoria en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y Australia en materias como matemáticas, es posible y conveniente contratar a un maestro en línea. Los suscriptores del servicio obtienen, mediante un pago mensual, apoyo ilimitado en todo tipo de materias. Los tutores están disponibles las 24 horas, y sus servicios se pueden obtener con solo un aviso de 12 horas. Actualmente cuenta con más de 2000 tutores de la India, Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China y el sudeste de Asia; todos ellos son maestros experimentados, de más de 45 años de edad, muchos de ellos jubilados. Los contactos entre los tutores y

sus estudiantes de países al otro lado del planeta se someten a continuas verificaciones de calidad, lo que permite mantener muy alta la reputación de IT&T. Además del servicio de tutoría, este sitio web ofrece preparaciones para exámenes, ayuda para las tareas, tutorías complementarias y asistencia de expertos previa a los exámenes. Actualmente, este sitio tiene registradas más de 7600000 sesiones en todo el mundo.

Fuente: Con información de *The Economist*, 23 de junio de 2007; y de www.tutorvista.com; "The company" en <http://www.tutorvista.com/corporate.php>, consultado el 9 de enero de 2013.

Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas salariales. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y contacto electrónico continuo con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada nueva generación.

Asociaciones profesionales

Entre sus objetivos primordiales, numerosas asociaciones profesionales enarbolan la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Por ejemplo, algunas asociaciones publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales; casi todas han desarrollado sus propios sitios de internet, y son muchas las que tienen un servicio de bolsas de empleo. Los asociados a ellas tienden a mantenerse muy activos en su campo, por lo cual este canal es muy idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.

Programas gubernamentales

Debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los gobiernos de cada país han implementado programas de capacitación.

En ocasiones, las autoridades enfrentan situaciones de **desempleo estructural**, en las cuales existen personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se adecua a los empleos disponibles. Por ejemplo, lo más probable es que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico. Los departamentos de capital humano que experimentan demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas

Desempleo estructural Situación en que existen personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se adecua a los empleos disponibles.

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 las empresas. En el caso de labores que solo se llevan a cabo de manera excepcional, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que justifican recurrir a estas agencias. Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una activa temporada de ventas pueden obligar a la gerencia a recomendar el empleo de trabajadores temporales. En ocasiones, este tipo de empleado está disponible casi de inmediato, y sus servicios pueden ser esenciales.

Como es obvio, los trabajadores temporales no suelen tener un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Sin embargo, en muchos casos un administrador de capital humano creativo puede encontrar alternativas válidas.

Empleados eventuales

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por periodos que oscilan de meses a un año. Cuando la organización no desea encargarse del proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia, las compañías pequeñas pueden considerar que la compleja gama de actividades que implica un departamento de capital humano (contratación, pago de nóminas, etc.) es excesiva, por lo cual resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por periodos cortos.

Ferías de empleo

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden ser organizadas por el gobierno, alguna asociación particular o una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización en la cual solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que al ser una convocatoria masiva, surgen muchos candidatos para un solo puesto. Además, muchas veces no se ofrecen buenas condiciones de trabajo.

Reclutamiento internacional

El **reclutamiento internacional** es la práctica de buscar talento en el extranjero. En los países industrializados el reclutador puede conocer información y orientación, situación que tal vez no se presenta en los países subdesarrollados. Los países desarrollados, y un creciente número de naciones en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un buen punto de partida para las labores de reclutamiento.

Con frecuencia, en el caso de contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, los reclutadores obtendrán claras ventajas si utilizan 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 solo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento de este tipo, el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible sobre la transferencia internacional, para evitar que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general sobre aspectos salariales y las características del puesto, puede tener presente preguntas como las siguientes, que con frecuencia se le podrán presentar incluso antes de comenzar el proceso de evaluación:

- ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesarias?
- ¿La esposa (o esposo) del candidato seleccionado recibirá también una visa de trabajo?

Reclutamiento internacional Práctica de buscar talento en el extranjero.

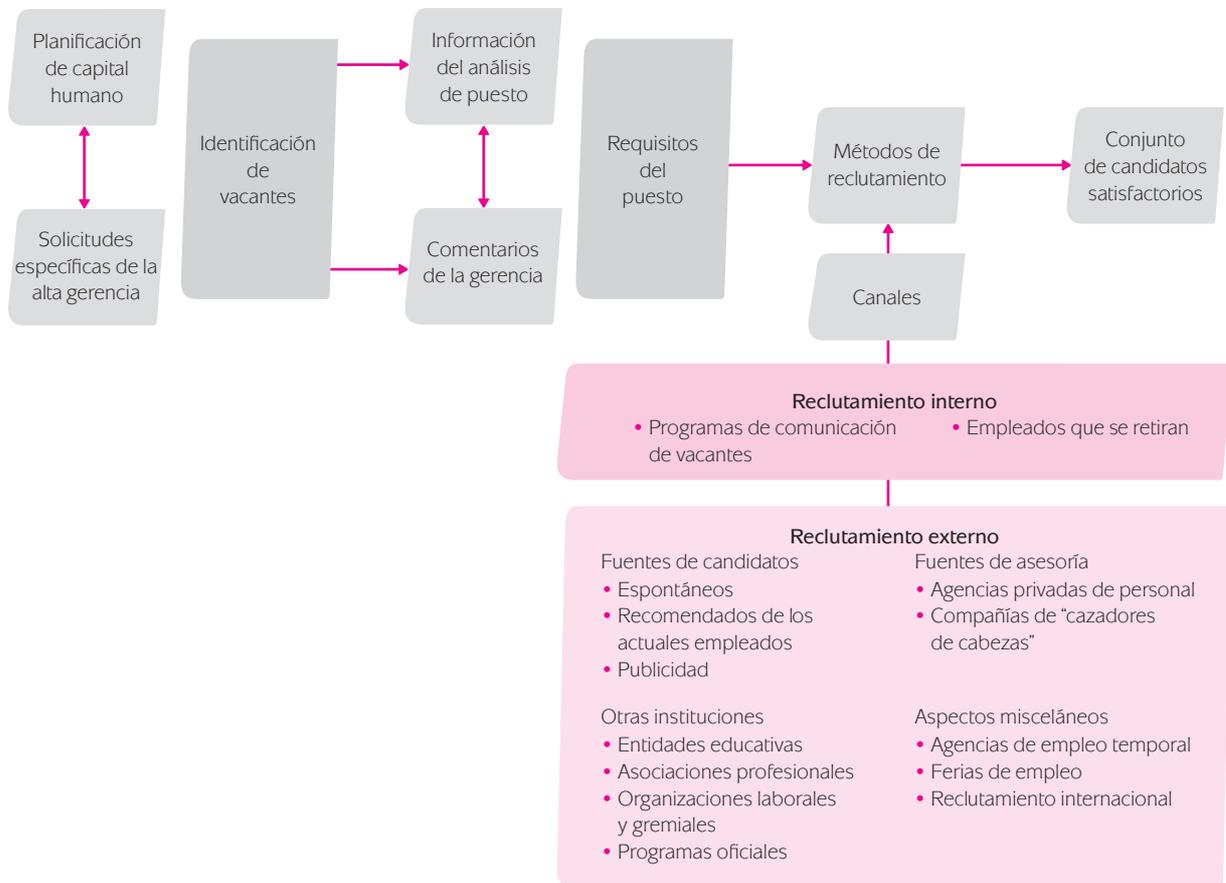


Figura 6-4 Resumen del proceso de reclutamiento.

- ¿Quién tendrá la responsabilidad de cubrir los gastos de mudanza?
- ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar vivienda y escuelas adecuadas?
- ¿Cubre la empresa los gastos de viajar con regularidad para visitar el país de origen?

En el campo del reclutamiento internacional el administrador de capital humano encuentra uno de los más difíciles e interesantes retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica social y los mecanismos sociales del nuevo país, donde por un tiempo residirá el candidato aceptado.

OA4 Formularios de solicitud de empleo

Los formularios de solicitud de empleo tienen por objetivo proporcionar a la empresa información sobre los candidatos surgidos del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los mismos postulantes ofrecen información detallada en su currículum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formulario que contiene información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos. En la figura 6-5 se proporciona un ejemplo de un formulario de solicitud de empleo y sus principales secciones.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de capital humano, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formulario de solicitud de empleo, documento que refleja la filosofía corporativa de la organización, esté redactado de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región, y acorde con las políticas de la compañía.

Datos personales

La mayoría de los formularios de solicitud de empleo comienzan con un apartado en el que el solicitante indica su nombre, dirección y teléfono, entre otros datos básicos personales. Aun si la legislación del

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor, proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.

DATOS PERSONALES

1. Nombre completo: _____
2. Dirección completa: _____
3. Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____
4. Lugar y fecha de nacimiento: _____
5. Nacionalidad: _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado: _____
7. Puesto específico que se solicita: _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a) Como empleado de tiempo completo
 - b) Como empleado de tiempo parcial
 - c) Como empleado temporal
9. ¿En qué fecha se encontrará disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición, si la que solicita no se encuentra disponible?
Sí _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido durante de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados:
 - a) Primaria _____
 - b) Secundaria _____
 - c) Bachillerato o preparatoria _____
 - d) Universidad _____
 - e) Cursos de posgrado _____
 - f) Cursos comerciales, de cómputo, etcétera _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que usted sabe operar, y cualquier información adicional que considere relevante. _____

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo o por su empleo actual, proporcione la información que se especifica a continuación sobre la(s) empresa(s) para la(s) que ha trabajado.

14. a) Compañía: _____
 Fecha de inicio de labores: _____
 Fecha de conclusión de labores: _____
 Título del puesto(s): _____
 Funciones que desempeñó: _____
 Nombre de su supervisor: _____
 Salario inicial: _____ Salario mensual final: _____
- b) Compañía: _____
 Fecha de inicio de labores: _____
 Fecha de conclusión de labores: _____
 Título del puesto(s): _____
 Funciones que desempeñó: _____
 Nombre de su supervisor: _____
 Salario inicial: _____ Salario mensual final: _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____
16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____
- _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.
- a) Nombre, dirección y teléfono: _____
- b) Nombre, dirección y teléfono: _____
- c) Nombre, dirección y teléfono: _____
18. Por favor añada a continuación todo dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.
- Por medio de mi firma al calce:
- a) Autorizo a los funcionarios de Casa Feliz, S.A., a verificar la información que he proporcionado.
- b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y/o (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante: _____

Fecha: _____

Figura 6-5 Ejemplo de formulario de solicitud de empleo (*continuación*).

país no lo prohíbe expresamente, la mayoría de las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor determinante, salvo en los casos en que es directamente relevante para el puesto que se va a desempeñar. Por ejemplo, en un club social integrado en su mayoría por damas y caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, es probable que la empresa se incline por contratar a jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (o masculino), o que afecte a personas de determinada raza, grupo étnico, etc., son por completo irracionales e inaceptables en las empresas modernas.

En algunos casos, y en circunstancias relevantes para el puesto vacante, la empresa puede reservarse el derecho a inquirir sobre el estado de salud y las condiciones físicas del solicitante. Por ejemplo, es obvio que una persona que solicita el puesto de ayudante de odontología infantil debe encontrarse en buenas condiciones de salud, y no padecer enfermedades infecciosas; un aspirante a conducir un vehículo pesado que circulará de noche debe demostrar que su agudeza y percepción visuales son normales.

Situación laboral

Para la empresa, es de gran importancia determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que le impidan iniciar de inmediato sus labores, y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles. Igualmente significativo es el nivel de ingresos que la persona obtiene en su empleo actual, lo cual permite a la organización establecer una base para la futura negociación salarial. En especial, en el caso de personas adultas, un largo periodo de desempleo puede indicar que el candidato no está familiarizado con las condiciones actuales de trabajo.

Educación y preparación académica

En la sociedad tradicional, el nivel académico de los solicitantes constituía un indicador del tipo de trabajo que obtendría, pero la tendencia moderna apunta a concentrarse exclusivamente en la preparación que en forma directa contribuye al desempeño del puesto. Por ejemplo, no es claro, en el caso de una agencia de venta de automóviles que necesita contratar personal de ventas, que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; lo que sí resulta indudable es que la formación de ambos solicitantes no es relevante para el puesto disponible.

Los grados académicos no garantizan eficiencia para desempeñar ciertas funciones, pero, por otra parte, resulta indudable que la posesión de ciertos títulos —licenciaturas, maestrías, especialidades, etc.— demuestran el potencial intelectual del solicitante.

Antecedentes laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información se puede determinar si el interesado ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente o si, por el contrario, se ha mantenido en determinada posición.

En el caso de las organizaciones inmersas en proceso de detectar personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad se deben considerar con especial atención y reserva. Asimismo, un largo periodo de desempleo debe tomarse como un probable indicador de falta de estabilidad, salvo ante la presencia de circunstancias que expliquen plenamente el motivo, como una enfermedad, el servicio militar, o —en el caso de una solicitante—, uno o varios embarazos y las responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidades y nivel.

Asociaciones, distinciones y pasatiempos

En el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias, ya que muestra que el solicitante mantiene interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de suma importancia.

En ocasiones, determinada afición o pasatiempo puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización; por ejemplo, un aficionado a jugar golf que se interesa en un puesto de administrador en un club social es probable que sea aceptado por los socios.

Referencias

Aunque las referencias constituyen un ejemplo clásico de elemento subjetivo (siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de capital humano), con frecuencia revelan aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen sobre el solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes, pues es de esperar que sean positivas.

El reclutador debe emplear un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones, el postulante puede estar en la búsqueda de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor, en tanto es posible que éste se encuentre predispuesto en contra de su subordinado. En los casos en que el solicitante esté todavía empleado, la opinión profesional predominante es que nada autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que el individuo espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si este aún trabaja en una empresa y no ha comunicado todavía su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

En ocasiones, las referencias arrojan luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca debe desdeñar la información sólida y confiable que le permita tomar una decisión adecuada.

Integridad de la información

Es práctica extendida solicitar al candidato que firme la solicitud de trabajo con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica suele aparecer una leyenda que advierte que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada invalidará el posible contrato de trabajo. Aunque la redacción da a entender que la cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que en la mayoría de los casos se

dispondrá como máximo del periodo de prueba del nuevo empleado para aplicar la cláusula y despedir al nuevo trabajador, si se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese lapso, en muchos países latinoamericanos la anulación de un contrato de trabajo implica los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

Resumen

El reclutamiento de capital humano es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización solicitantes adecuados para los empleos disponibles. Aunque con frecuencia los gerentes de línea participan en el proceso, la parte esencial del reclutamiento está a cargo de los profesionales de la administración de capital humano. Los reclutadores deben estar conscientes de las dificultades y desafíos que caracterizan su campo. Los reclutadores identifican a sus candidatos a través de una serie de canales. Con creciente frecuencia, los interesados en obtener empleo recurren a diversos sitios especializados de internet, por lo cual muchos departamentos de capital humano han abierto páginas especiales en el sitio web de la empresa, en las que presentan al público una lista de los puestos disponibles en la organización.

El *outsourcing* es un instrumento que se utiliza con frecuencia en la economía internacional. Bien empleado genera claras ventajas para la corporación, pero su empleo está condicionado por ciertas circunstancias. Mantener el control corporativo, asegurar la calidad de los bienes y servicios y afectar lo menos posible los intereses laborales del personal de la empresa son tres asuntos prominentes en este campo.

La creciente diversificación de la fuerza de trabajo requiere técnicas más proactivas de reclutamiento, entre ellas 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, como las universidades, las organizaciones profesionales y diversas entidades oficiales y privadas.

El reclutamiento internacional presenta varios de los mismos aspectos que el reclutamiento a nivel nacional, pero el grado de complejidad tiende a incrementarse, 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 entre las legislaciones, culturas y prácticas laborales que se presentan en estos casos.

El reclutador utiliza el formulario de solicitud de empleo como herramienta básica de su trabajo, que culmina y concluye cuando presenta al departamento de selección de personal un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

Conceptos claves

Anuncios confidenciales
Canales de reclutamiento
Contratación
Currículum vitae
Formulario de solicitud de empleo
Identificación de talento
Medios de comunicación
Offshoring

Outsourcing
Programas de promoción de información sobre vacantes
Reclutamiento externo
Reclutamiento interno
Reclutamiento internacional
Reclutamiento local
Reclutamiento nacional
Vacantes

Preguntas de análisis

1. ¿Qué información preliminar debe obtener un reclutador antes de proceder a buscar candidatos para determinado puesto?
2. ¿Cómo es afectado el proceso de reclutamiento por las políticas de la empresa? (Cite tres ejemplos).
3. Visite un sitio de internet en el cual se ofrezcan diversos puestos. Busque una oferta de trabajo para un puesto determinado (elijá cualquier actividad que a usted le parezca atractiva, como la de traductores de inglés, programadores de computadora o analistas de finanzas).
4. Busque dos avisos de solicitud de personal en un periódico de circulación local. ¿Qué aspectos le parece a usted que se podrían mejorar en el diseño del aviso, la información que contiene, la imagen que proyecta? Documente sus observaciones en no menos de dos hojas, e identifique con claridad los puntos fuertes y los débiles del aviso seleccionado.

- vaciones en no menos de dos hojas, e identifique con claridad los puntos fuertes y los débiles del aviso seleccionado.
5. ¿Qué acciones puede tomar un gerente de línea para solicitar que el departamento de capital humano detecte a un grupo de candidatos para un puesto?
 6. ¿En qué circunstancias puede resultar necesario recurrir a los servicios de una agencia de empleos? ¿Cuándo recurriría usted a una empresa “cazadora de cabezas”? Cite dos ejemplos de cada circunstancia.
 7. El licenciado Godínez, jefe del departamento de mantenimiento de los vehículos de la flotilla de taxis Caimán, estará incapacitado durante tres meses y medio. ¿Qué medidas recomendaría usted para sustituirlo durante este lapso?
 8. En su opinión, ¿a partir de qué dimensiones es necesario que una empresa cuente con un departamento de reclutamiento independiente de un departamento de selección, en el área de capital humano?

Caso de estudio 6-1

Omron C: la corporación que se rehizo a sí misma

Los principales productos del conglomerado japonés Omron son aparatos para controles y componentes electrónicos para automatizar plantas industriales. La empresa fue fundada en 1959 por Tateisi Kazuma, cuando Japón empezaba a despertar del letargo en que lo dejó la devastadora derrota que sufrió en 1945.

Aunque empeñada en lograr atractivos márgenes de ganancias para sus accionistas, durante sus primeros años la empresa había fijado como uno de sus objetivos principales contribuir de manera positiva al bienestar de la sociedad en general. Además, fue una de las firmas pioneras que introdujeron muchas reformas laborales que beneficiaron a sus trabajadores en diferentes maneras. Al principio, los negocios de Omron se limitaban al ámbito de la economía japonesa, y el personal de casi todos los niveles estaba básicamente integrado por personas de sexo masculino de esa nacionalidad.

La notable expansión de la economía japonesa a partir de la década de 1970 provocó sensación a nivel mundial. Este proceso ascendente incluyó en un muy destacado lugar a la corporación Omron, que poco a poco conquistó mercados y empezó a incursionar en nuevas áreas a partir de ese decenio.

Al iniciarse el siglo xxi, más de la mitad de los empleados de la corporación, más de la mitad de los clientes corporativos y más de 40% de los accionistas eran extranjeros. La mayor parte de las ganancias locales eran generadas por máquinas automáticas expendedoras de diversos artículos y de boletos para diversos eventos, pero a nivel internacional el ingreso corporativo se derivaba de operaciones internacionales muy diversificadas.

Desde su fundación, en 1959, hasta 2000, la empresa experimentó numerosos cambios que afectaron de manera notable su base de personal, pues ya en 2000 había una significativa presencia de personas de sexo femenino, incluso en posiciones ejecutivas. Indudablemente, la compañía se había globalizado.

Sin embargo, no todos los indicadores y no todos los parámetros del desempeño corporativo eran positivos. En declaraciones al periodista Osamu Katayama, de *The Japan Journal*, en febrero de 2007, el entonces presidente de la corporación, Sakuta Hisao, describió en rápidas pinceladas el panorama general de la evolución de la empresa.

Durante la década de 1980, comenta Sakuta, el orgullo nacional era un factor predominante en la cultura de la empresa. La convicción de que “Japón debe ser el número 1” era práctica-

mente un artículo de fe, que dio inicio a un proceso de expansión con un alto nivel de agresividad.

Sin embargo, el despuntar de 1990 trajo un drástico cambio en la economía japonesa, que se prolongó durante toda la década. Se detuvo la expansión de años anteriores, se perdieron mercados debido a la competencia de otras corporaciones y la banca del país ingresó en una crisis devastadora, fenómenos que dieron origen a la denominación de “la década perdida”. Muchas compañías japonesas se vieron totalmente desmoralizadas por el proceso.

El nuevo milenio pareció iniciarse con una brillante promesa, pero muy pronto se presentó el fenómeno del desplome global de las empresas basadas en tecnología avanzada, lo cual tuvo un efecto directo sobre Omron, entre muchas otras corporaciones del sector. El valor de las acciones de las empresas que operaban en él se desplomó, y muchas cayeron en bancarota. Omron logró sobrevivir, pero sus recursos disminuyeron en forma drástica, y los efectos de la crisis inevitablemente empezaron a afectar a su personal.

A partir de 2002, la empresa decidió lanzar un programa sin precedente para promover la jubilación anticipada y así reducir personal que en ese tiempo contaba con mujeres en posiciones ejecutivas. El plan afectó a 1 500 puestos de trabajo. En el mundo corporativo japonés, donde el empleo vitalicio estuvo prácticamente garantizado desde que el país se industrializó, a finales del siglo xix, estas medidas provocaron hondas conmociones sociales. ¿Se asistía a la “americanización” de las corporaciones japonesas, y se avecinaba una etapa en que el empleo sería tan imprevisible e inseguro como en Occidente?

En 2003, en plena crisis, Sakuta Hisao ascendió a la presidencia de Omron y de inmediato se enfrentó con una situación que exigía medidas decisivas. Durante años, la división de la empresa especializada en cajeros automáticos (ATM) había sido considerada “la joya de la corona”, porque el concepto mismo de una terminal de computadora instalada fuera de un banco, con capacidad para proporcionar dinero en efectivo a los cuentahabientes, había sido desarrollado por Omron. Con natural reticencia, en 2003 la corporación tomó la decisión de separar a la división de cajeros automáticos de la entidad central, y se procedió a una reestructuración radical, como parte de la cual se transfirió toda la división a la empresa Hitachi. No solo se transfirieron a Hitachi las 500 plazas de trabajo de la división: también resultaron afectados cerca de 500 empleados más,

que dependían de sus interacciones diarias con la división de cajeros automáticos.

Como era de esperar, los restantes empleados de Omron sufrieron un proceso de desmoralización y pérdida de expectativas. En opinión de algunos pesimistas, la corporación había perdido su antiguo toque y su peculiar magia, y era solo cuestión de tiempo para que las restantes divisiones se transfirieran a otras empresas o, sencillamente, fueran liquidadas.

Sin embargo, la cúpula administrativa de Omron tenía otros planes. El nuevo presidente, Sakuta Hisao, había previsto la necesidad de lanzar una nueva ofensiva desde la crisis de las empresas tecnológicas del año 2000. Después de una cuidadosa labor de preparación estratégica, que llevó a cabo junto con sus colaboradores de confianza en el campo de recursos de capital humano, en 2001 Sakuta lanzó una contraofensiva de extraordinaria ambición. Con el objetivo de llevar a cabo una total recuperación corporativa en 2010, y recrear un clima de confianza y expansión, lanzó una campaña que denominó "Gran Objetivo para 2010" que tenía como su meta central la conquista de mercados clave en la vecina y floreciente China.

Los escépticos se cuestionaban: ¿lanzar una ofensiva estratégica en China, el tradicional rival de Japón? Imposible.

Como todos sabemos, la economía china ha crecido en forma espectacular durante los últimos 20 años. Los países aledaños han hecho todo lo posible por participar en el auge del antiguamente llamado "Celeste Imperio", pero en el caso del Japón esa participación era obstaculizada por poderosos factores históricos, culturales y estratégicos.

Un factor primordial en la relación entre ambos países es la memoria, aún viva, de los horrores de la Segunda Guerra Mundial, en el curso de la cual los ejércitos imperiales de Japón ocuparon una vasta franja territorial de China. Los inevitables excesos y crímenes de toda guerra fueron especialmente graves en este caso, donde se vivieron lamentables episodios como el llamado "Saqueo de Nanking", durante el cual las tropas japonesas dieron muerte a miles de civiles chinos.

Un segundo factor es la considerable diferencia cultural que separa a los dos países. Al margen de que tienen idiomas diferentes, la cultura y los valores tradicionales de los chinos y los japoneses difieren en numerosos puntos, sobre todo los relacionados con las costumbres y las expectativas de la vida del trabajador promedio: sus horarios, sus sistemas de promoción, de compensación, jubilación y muchos más.

Un tercer y definitivo factor que dificultó la penetración del mercado chino por parte de Omron es de naturaleza estratégica y puede resumirse en la renuencia china a permitir que los centros nerviosos vitales de su nueva economía se encuentren bajo control extranjero. Como es de esperar, aún existen en China altas dosis de nacionalismo, cuyos efectos son muy notables. Más grave aún desde el punto de vista corporativo, es que, con frecuencia, el nacionalismo se manifiesta en China a través de la ambivalencia administrativa de sus autoridades, que suelen imponer trámites extraordinariamente complicados para llevar a cabo operaciones muy sencillas.

Pese a las dificultades que experimentaba en el frente doméstico y a los obstáculos culturales y geopolíticos, la política de consolidar alianzas estratégicas con determinadas corporaciones chinas le permitió a Omron implementar una estrategia

que asombró a los más versados observadores del panorama internacional.

Pese a la incredulidad y desconfianza iniciales cuando Sakuta anunció su programa, los diferentes grupos de trabajo de la corporación empezaron a interesarse en los detalles de la iniciativa, y poco a poco cundió el entusiasmo.

La empresa organizó un departamento estratégico de expansión a China, el grupo "Gran Objetivo para 2010", compuesto por tres divisiones: ejecutivos de probado éxito en diferentes divisiones, personal con responsabilidades directas en las operaciones en China, y el gerente general de cada una de las industrias que integran el conglomerado Omron.

El grupo "Gran Objetivo para 2010" basó su estrategia en tres objetivos básicos: crear infraestructura e instalaciones operativas dentro del territorio continental de China, establecer alianzas estratégicas, en gran parte con compañías de Taiwan, Singapur y Hong Kong, e integrar nuevas divisiones de personal especializado en aspectos de marketing y penetración de mercados extranjeros.

Casi de la noche a la mañana, el departamento de recursos de capital humano de Omron se encontró con un panorama que prácticamente revertía el proceso anterior. Hasta hacía pocos meses, para muchos ejecutivos la perspectiva básica consistía en manejar cuidadosamente la gradual disolución de diversos departamentos, o incluso de divisiones enteras, como en el caso de la que manejaba los cajeros automáticos. Los rumores sobre la cercanía de nuevos planes de paquetes de jubilaciones anticipadas abundaban en los corrillos que se formaban en las oficinas, pero pronto se disiparon, cuando comenzaron las frenéticas reuniones de planeación para obtener recursos de capital humano.

En junio de 2011, Yoshihito Yamada se convirtió en el nuevo presidente corporativo de Omron Corporation; su primera operación consistió en lanzar Value Generation 2020, un plan a diez años en el cual se enfatiza la generación de valor para el cliente como la esencia y el punto de partida de todas sus actividades y cuyo objetivo general es ser la empresa número uno en el control de máquinas a nivel internacional. Además, considera que deben contar con colaboradores de primera clase, porque más allá de la tecnología, sus servicios y estrategias, lo más importante es la calidad del personal que interactúa con los clientes. Los empleados son la tarjeta de presentación de Omron para el mercado.

Preguntas

1. En su opinión, ¿por qué se alió Omron con otras corporaciones en Taiwan, Singapur y Hong Kong, antes de lanzarse a la conquista de China? ¿Fue acertada esa decisión?
2. Algunas voces cuestionaron la expansión de Omron a China, pues no estaban de acuerdo con la exportación de capitales y empleos a otro país. ¿Considera usted que en el caso de México podrían surgir críticas similares si una empresa nacional decide expandir sus actividades a otro país? ¿Qué comentarios haría usted al respecto?
3. ¿Cuáles fueron las medidas que debió tomar el gerente de capital humano de Omron al enterarse de la iniciativa "Gran Objetivo para 2010"? ¿Cuáles fueron sus principales desafíos, y cómo se pudieron prever?

4. Usted ha recibido una oferta de trabajo para representar a una empresa de su país que desea instalarse en China. Su misión consiste en determinar si el país le permitiría a usted y a otras dos personas visitar el área industrial de Shanghai. ¿Qué medidas tomaría usted?

Fuente: Con información de Omron, "Socio 'First choice', automatización 'First class'", en http://downloads.industrial.omron.eu/IAB/Company%20info/Magazines/Technology%20and%20Trends/TT_16/Low_ES-01_TT16.pdf, consultado el 21 de enero de 2013.

Caso de estudio 6-2

El reclutador del siglo XXI¹

Después de analizar el tema de reclutamiento podemos afirmar que se trata de un conjunto de procedimientos utilizados para atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para cubrir un puesto específico en una organización. Hasta ahora, parecería que las organizaciones cuentan con un proceso más que probado y conocido, sin embargo, puede no ser así.

El reto actual para los reclutadores y los responsables del reclutamiento es la dinámica de cambios que impactan en la atracción de talento, los cuales pueden ocurrir por la necesidad de cubrir puestos a causa del crecimiento de las empresas, del lanzamiento de nuevos productos, de la modificación de procesos o del cambio de perfiles, entre otros. Estos cambios generan inquietudes en el reclutador como dónde localizar y cómo atraer a los candidatos adecuados. Lógicamente, no todos los perfiles se pueden encontrar en los mismos medios.

Octavio Rojas, director general de Tú a Tú Social Media & PR, señala que:

Las redes sociales ofrecen a las empresas una oportunidad inédita para descubrir a personas brillantes que cubran una posición determinada, así como para proyectar una imagen sólida que sirva de imán para atraer a los mejores profesionales [...] No debemos olvidar que también pueden ser herramientas idóneas con fines de comunicación y gestión interna del talento.

Las redes sociales están impactando profundamente los procesos de gestión del capital humano pues establecen una relación directa entre las organizaciones y el mercado, lo cual impacta fuertemente en la imagen de la marca como empleadora. Por ello, las organizaciones tienen que establecer una estrategia

de posicionamiento y utilización activa de su marca. De ahí que, a partir de ahora, el posicionamiento en redes sociales sea un elemento clave de toda estrategia de gestión de personas desde el punto de vista del capital humano.

Algunas compañías han empezado a usar las redes sociales como un filtro para validar la información que presentan los candidatos. En este sentido, es necesario analizar los límites e implicaciones éticas y legales del uso de las redes sociales para investigar a los candidatos. Cabe recordar que, aunque las redes sociales sean útiles para el reclutamiento de talento, éstas aún tienen limitaciones, ya que los usuarios pueden manipular la información que presentan.

Otro problema de los reclutadores para operar con éxito en la red, es que muchos de los solicitantes de empleo no optimizan su perfil, no promocionan su red, no se unen ni participan en grupos, no usan aplicaciones ni anotaciones de cambio; en general, no cuentan con una estrategia de redes sociales ni con una estrategia de búsqueda de empleo, lo cual sucede también con los reclutadores. Tanto reclutadores como candidatos tienden a creer, erróneamente, que alcanzarán sus respectivos objetivos con sólo publicar una oferta de empleo o un currículum. Es precisamente esa falta de estrategia el motivo por el cual pierden muchos beneficios.

En la actualidad, el responsable de la atracción de talento no puede seguir siendo simplemente un *reclutador* sino que debe trabajar en su empresa con la calidad, nivel, eficiencia, profesionalismo de un *cazador de talento* e ir más allá para convertirse en un *broker del talento* que administrará, recomen-

¹ Con información de Sánchez, Joana, "5 Pasos para reclutar y seleccionar talento en las Redes Sociales", 07 de septiembre de 2011, en: <http://www.mujeresconsejeras.com/cinco-pasos-reclutamiento-redes-sociales-employer-branding/2011/09/07/>, consultado el 24 de enero de 2013; Sancho Maldonado, Antonio, "Las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección", Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), en: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/las-redes-sociales-en-los-procesos-de-reclutamiento-y-seleccion.aspx>, consultado el 30 de enero de 2013; RDí Press, "El 91% de los responsables de selección utilizan las redes sociales en los procesos de reclutamiento", 18 de enero de 2012, en: <http://www.rdiexpress.com/18/01/2012/el-91-de-los-responsables-de-seleccion-utilizan-las-redes-sociales-en-los-procesos-de-reclutamiento/>, consultado el 30 de enero de 2012; Trecet, José, "Más del 90% de las empresas consultan las redes sociales en sus procesos de selección", 18 de enero de 2012, en: http://www.mastermas.com/Noticias/html/N9682_F18012012.html, consultado el 30 de enero de 2013; Vargas Hernández, Carlos, "Retos del reclutador del siglo XXI", en: http://www.slideshare.net/coach_networker/retos-del-reclutador-del-siglo-xxi, consultado el 30 de enero de 2013.



En México, las redes sociales profesionales más utilizadas son LinkedIn, Plaxo, Viadeo, XING, además de las populares Facebook y Twitter.

dará, perfilará, evaluará y ofrecerá talento a las empresas. Este profesional es capaz de identificar la empleabilidad adquirida por los trabajadores y promoverlos en la organización. Además, debe ser un representante de la empresa que incluya principios de marketing y ventas en su estrategia de atracción de talento.

En este tipo de reclutamiento, la relación empresa-candidatos se establece a través de diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0, como las redes profesionales. Los candidatos sacan partido a su perfil y se enfocan en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el llamado *networking en la red*. La idea es que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos.

Las organizaciones, por su parte, deben establecer y mantener una *identidad digital profesional* a partir de una estrategia que cuide su reputación y privacidad en internet. En este punto es importante que los reclutadores conozcan cuáles son los resultados que arrojan los motores de búsqueda al escribir el nombre de la compañía a la cual pertenecen para después estructurarla y, de este modo, cuidar la imagen y la reputación profesional de la empresa.

Para crear una estrategia sólida de reclutamiento y selección 2.0 no solo se debe buscar o comparar información en las redes sociales profesionales, sino que se debe:

1. Crear un sitio web de empleo 2.0 independiente de la web corporativa.
2. Implementar un plan de social media para el reclutamiento y selección.
3. Abrir un blog que servirá como eje central para la publicación de contenidos y de perfiles de empleo diferenciados, complementarios y con objetivos claros. También es importante considerar que Twitter es una herramienta interesante para la publicación de ofertas de empleo y eventos, mientras que Facebook apoya la estrategia de la web de empleo como comunidad. Se sugiere profundizar en LinkedIn por las oportunidades que ofrece.
4. Crear un plan de relación con los candidatos *talent engagement* que nos permita conocerlos y vincularlos con nuestra compañía.
5. Definir un plan de participación de los empleados en las redes sociales y en la comunicación de los valores de la empresa.
6. Construir una imagen sólida de la empresa, como empleadora, al definir una estrategia de *employer branding*.

Para garantizar una adecuada selección de talento, sigue siendo indispensable que las empresas implementen herramientas más profesionales y objetivas en su proceso de selección y que los líderes de las compañías participen activamente durante el proceso para asegurarse de contratar al candidato con las competencias que requiere el puesto y la organización.

capítulo 7

Identificación del talento



Los resultados excepcionales se deben a personas excepcionales, no a una educación especial o a una experiencia fuera de lo común. Es posible que usted tenga al candidato con la más excelsa educación, o con una experiencia inigualable, pero ninguno de esos elementos garantiza que la persona logrará resultados extraordinarios.

Libby Sartain, "Getting Extraordinary Results from Ordinary People",
en *Human Resources in the 21st Century*, 2003

El mejor ejecutivo es el que tiene la habilidad de seleccionar personas adecuadas para llevar a cabo lo que desea, y que sabe restringirse lo suficiente como para no interferir con ellas.

Theodore Roosevelt,
expresidente de Estados Unidos

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Comentar** la importancia central del proceso de identificación de talento en la administración de capital humano.
- **Describir** las características del proceso de *outsourcing*, así como sus ventajas y desventajas generales.
- **Conocer** los elementos de la selección interna de personal y sus desafíos.
- **Recomendar** estrategias para detectar talento, sobre todo en casos en que las ventajas del *outsourcing* se comparan con las que ofrece la selección interna (*job posting*).
- **Discutir** los pasos del proceso interno de selección.
- **Planear** entrevistas de selección que permitan lograr resultados confiables.

OA1

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de que apliquen un proceso adecuado para identificar el talento que necesitan, disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización.

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de detectar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones sobre esta importante cuestión en las recomendaciones del área de administración de capital humano.

El diseño de un sistema para identificar el talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que la integran poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. En caso contrario, la empresa puede enfrentar graves dificultades.

Uno de los elementos necesarios para identificar de manera adecuada el talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo que lleva a cabo esta tarea sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía de la empresa. También es esencial lograr el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con ella y con sus integrantes.

El proceso que se sigue para obtener un grupo de solicitantes que reúnan las características que necesita la corporación es el *reclutamiento*. Cuando ya se cuenta con ese grupo se procede a *identificar* los talentos que mejor se adecuan a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder a la *contratación* de uno o más solicitantes.

La identificación del talento puede realizarse internamente, esto es, circunscribirse a las posibilidades del departamento de capital humano de la empresa; o bien, se puede recurrir a la administración de procesos por otras empresas, en un proceso que lleva el nombre general de *outsourcing*.

En este capítulo se examinan las características básicas de ambas opciones, y se analizan, a continuación, sus relativas ventajas y desventajas. Con frecuencia, en la realidad de la práctica corporativa cotidiana se opta por opciones intermedias, que aprovechan elementos de cada una de estas herramientas de trabajo.

OA2

Definición y características generales del *outsourcing*

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el término *outsourcing* designa las actividades o procesos de una entidad cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. Por lo general, la decisión de recurrir a este medio se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas.

Una de las características del *outsourcing* es que requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a otra firma. En algunos casos, la transferencia de control es casi completa; en otros, la corporación se reserva el derecho a mantener determinado control operativo directo.

En el caso del sector de alta tecnología, el grado de control que se delega en la empresa contratada es relativamente alto. Por ejemplo, una planta ensambladora de automóviles puede proceder a contratar la producción de los componentes electrónicos de un vehículo, y limitarse a verificar que las piezas que recibe de los proveedores sean de alta calidad.

En el caso de los recursos de capital humano, con frecuencia el grado de control que se concede a la empresa de *outsourcing* es relativamente restringido. Por ejemplo, la misma planta ensambladora que se limita a verificar que los componentes electrónicos que recibe mediante un proceso de *outsourcing* son de alta calidad puede reservarse el derecho de verificar los grados académicos y el estado de salud del personal que contrate por medio de una agencia.

Aunque en teoría casi todas las actividades económicas son susceptibles de someterse al *outsourcing*, en la práctica ciertos sectores son más compatibles con esta técnica. Los cuatro campos más frecuentemente mencionados en este contexto son:

- Servicios financieros, como los servicios de apoyo en áreas de contabilidad y asesoría en inversiones.
- Recursos tecnológicos, por ejemplo, servicios de cómputo y procesamiento de la información.

- Apoyo a clientes y comunicación estructurada, como los centros de servicio a consumidores de determinado producto.
- Administración de recursos de capital humano, sobre todo los servicios de identificación de talento.

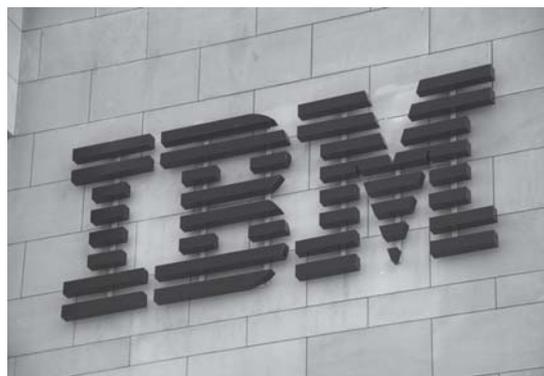
Capital humano en acción

IBM incursiona en el *outsourcing*

La empresa IBM ha incursionado en el *outsourcing* y ofrece los siguientes servicios: de aplicaciones, de aplicaciones *on demand*, de procesos de negocio y de tecnologías de la información (TI) y *hosting*; cada uno de ellos se adecua a las necesidades de sus clientes.

Actualmente proporciona servicios de contabilidad general, nóminas, impuestos, información financiera y regulatoria, capital humano y tesorería a la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb) de España. Estos servicios se proporcionarán a través de una tecnología en la nube una vez que el proyecto se haya establecido por completo.

Otro de los clientes de IBM es Cemex con la cual firmó un acuerdo por 10 años para proporcionar apoyo en procesos de negocio y TI, además de consultoría para establecer mejoras en la rentabilidad de la empresa. Con este acuerdo Cemex pretende ahorrar alrededor de mil millones de dólares durante el tiempo que dure el contrato.



IBM es considerada la empresa más importante en *outsourcing* de aplicaciones.

Fuentes: Con información de IBM, "Servicios de *outsourcing*" en <http://www-05.ibm.com/services/es/outsourcing/>, consultado el 9 de enero de 2013; Torralba, Patricia, "El FROB confía a IBM la gestión de los servicios corporativos de Sareb", IBM, 13 de diciembre de 2012, en <http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/39682.wss>, consultado el 9 de enero de 2012; Cemex, "CEMEX firma acuerdo estratégico con IBM para proveer *outsourcing* de procesos de negocio y servicios de TI", 30 de julio de 2012, en <http://www.cemex.com/ES/SalaDePrensa/Comunicados/Comunicado20120730.aspx>, consultado el 9 de enero de 2012.

Efectos del *outsourcing* sobre las economías local e internacional

Algunas críticas que se han formulado contra el *outsourcing* provienen de las corporaciones o del sector de los trabajadores asalariados. Desde el punto de vista corporativo, ceder parte del control a otra entidad siempre puede ser una operación riesgosa. Por otro lado, la calidad de los productos que se obtengan puede no corresponder a los niveles deseados. A su vez, la corporación que se compromete a prestar sus servicios a una compañía extranjera puede considerar que sus operaciones distan mucho de ser seguras y confiables, porque con frecuencia dependen de los altibajos de una economía literalmente situada en el otro extremo del planeta.

Desde el punto de vista de la creación de empleos, existe la percepción de que los puestos de trabajo que se crean en el extranjero gracias al *outsourcing* sacrifican puestos de trabajo en la economía local. Por su parte, en el mundo en desarrollo es frecuente escuchar que los ingresos que logran los trabajadores mediante esta técnica son inferiores a los que en justicia deberían percibir. Es por ello que la última modificación a la Ley Federal del Trabajo de México consistió en ampliar la definición y normatividad del *outsourcing* en el artículo 15. Con esta reforma, las empresas que subcontraten deben cerciorarse de que las compañías que les proporcionen el servicio le otorguen a sus trabajadores seguridad, salud y ambiente adecuados. Además, no permite que la empresa que subcontrata y la empresa de *outsourcing* tengan relaciones laborales con una misma persona para disminuir las prestaciones y el salario.

Aunque es indudable que, en muchas ocasiones, estas y otras críticas pueden resultar bien fundamentadas, los economistas modernos coinciden en señalar que el crecimiento económico de China y la India, y de los países del sudeste asiático, los de Europa oriental y los de América Latina y el Caribe, no serían posibles sin su ingreso a la economía globalizada, lo cual implica adaptarse a las nuevas reglas del juego.

Una percepción común en países como Estados Unidos es que la economía de su país ha perdido muchos empleos que se han exportado a países como la India "sin recibir nada a cambio".

Investigación en capital humano

El *crowdsourcing*: una opción global de alto impacto social

El término *crowdsourcing* se compone de las palabras *crowd*, que significa “multitud” y *sourcing*, “externalización”. En español, dicho término suele traducirse como *tercerización masiva* o *subcontratación voluntaria* y hace referencia a una empresa que subcontrata a un grupo de personas para que proporcionen ideas creativas para solucionar problemas específicos. Esto se hace a través de una convocatoria que generalmente se lanza en las redes sociales. Mediante esta práctica, las empresas obtienen una amplia gama de ideas creativas a un bajo costo o, en ocasiones, sin costo alguno, las cuales pueden complementarse y constituyen una buena estrategia de marketing.

Existen varios tipos de *crowdsourcing*:

1. **Fansourcing.** Se enfoca en los seguidores de una marca.
2. **Crowcasting.** Es la selección de personas a partir de una prueba masiva.
3. **Open sourcing.** Es la colaboración abierta de personas que desean ser parte de una actividad específica.
4. **Mass collaboration.** Es la participación grupal de especialistas o de un mercado específico para la solución de un problema.
5. **Wikinomics.** Es una colaboración entre muchas personas, como Wikipedia.

Los beneficios del *crowdsourcing* son:

- Solución de problemas a bajo costo y de forma rápida.
- Aprovechamiento del talento externo e, incluso, interno.
- Obtención de información directa de las necesidades de los clientes.
- Generación de un sentido de pertenencia pues los participantes se sienten más apegados a la empresa.
- Sirve para evaluar la capacidad de convocatoria y percepción de los consumidores de una marca.
- Generación de un producto más adecuado para los clientes.
- Creación de oportunidades profesionales.

Entre las desventajas se pueden encontrar:

- Costos adicionales para que las ideas recopiladas concluyan en una idea viable.
- Aumento en las posibilidades de error en caso de que haya pocos participantes o poco interés de parte de ellos.
- Salarios bajos o carencia de remuneración.
- Falta de contratos o acuerdos escritos.
- Participaciones carentes de calidad o malintencionadas.
- Dificultad en el mantenimiento de una relación laboral duradera.

Fuentes: Con información de LosRecursosHumanos.com, “¿Qué es el crowdsourcing?”, en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7727-que-es-el-crowdsourcing.html>, consultado el 10 de enero de 2013; Siseles, Sebastián, “Crowdsourcing: borrando fronteras, transformando realidades”, *América Economía*, 29 de noviembre de 2012 en <http://americaeconomia.com/analisis-opinion/crowdsourcing-borrando-fronteras-transformando-realidades>, consultado el 10 de enero de 2013; Antúñez, Marco, “Apuesta por el crowdsourcing”, *SoyEntrepreneur.com*, 18 de enero de 2012 en <http://soyentrepreneur.com/17867-apuesta-por-el-crowdsourcing.html>, consultado el 10 de enero de 2013.

Outsourcing, insourcing y offshoring

Un segundo efecto lateral del ingreso de un país a la economía global es la creación de nuevos puestos de trabajo en las dos entidades que han decidido colaborar.

Por ejemplo, en el caso de las empresas productoras de textiles que operan en América Central, es frecuente que algunos integrantes del personal local a nivel gerencial viajen a la sede corporativa para contribuir en la resolución de asuntos complejos. Además, ahí mismo se preparan individuos para mantenerse en contacto con las plantas ubicadas en el exterior.

A veces, la organización decide mantener parte de sus operaciones en su país de origen o repatriar parte de ellas, proceso que recibe el nombre de **insourcing**.

Por ejemplo, la firma Toyota se concentró en la labor de instalar plantas de producción de automóviles en diversos países clave, como Estados Unidos, Italia, Brasil y México. A partir de la década de 1970, los anuncios de la apertura de nuevas instalaciones de Toyota en Asia Meridional, Chile, Alemania y Polonia se hicieron casi de rutina. Para los consumidores de muchos países, los productos de la compañía se convirtieron en sinónimo de alta calidad a precios bajos. Hacia 2002, poco después de penetrar con éxito en el mercado global y haberse convertido en la corporación más lucrativa a nivel mundial en el ramo de automotores, Toyota decidió mantener e incrementar un significativo núcleo industrial en Japón, su país de origen, lo cual le ha brindado considerables ventajas estratégicas.

Un concepto vinculado con el *outsourcing* es el *offshoring*, término que se emplea para el tipo de *outsourcing* que se realiza con entidades en el extranjero. Como ya se vio, el *outsourcing* se refiere a la práctica corporativa de transferir una función de la empresa a otra firma. Solo cuando esta última se encuentra ubicada en un país distinto se emplea el término **offshoring**.

Insourcing Repatriación de parte de las operaciones de una empresa.

Offshoring Tipo de *outsourcing* que se realiza con entidades en el extranjero.

Papel del *headhunter*

Cuando se busca talento para cubrir vacantes en puestos especializados o de niveles gerenciales o directivos, muchas organizaciones recurren a los servicios de agentes profesionales que se dedican a identificar talento, los cuales con frecuencia reciben el nombre de **headhunters**.

En este caso, la empresa delega su función normal de identificar talento y reclutamiento en la agencia especializada que se encargará de detectar a las personas calificadas para el puesto, dentro de los niveles de compensación y expectativas de la organización. Por lo general, las agencias de *headhunters* se especializan en identificar profesionales y ejecutivos de nivel relativamente alto, no de personal de primera línea.

Al contrario de lo que ocurre en otras funciones empresariales susceptibles de ser sometidas al *outsourcing*, en el caso de las corporaciones que recurren a agencias de *headhunters* es frecuente que la directiva se reserve buena parte de las decisiones que se van tomando, y que mantenga la opción de llevar a cabo las entrevistas finales y la decisión de contratar al candidato. Dado que ciertos intereses vitales de la empresa se ven comprometidos al contratar personal de alto nivel, a nadie debe sorprender que se reserve esta facultad.

Headhunters Agentes profesionales que se dedican a identificar talento de nivel relativamente alto, no de personal de primera línea.

Outsourcing y promociones internas en selección de personal

Podría considerarse natural que una organización se inclinara por promover internamente a su personal para, de esta forma, premiar su fidelidad y aprovechar sus conocimientos sobre la organización, además de reforzar la moral del personal en el proceso. Aunque en ocasiones así sucede, existen circunstancias en que las empresas deben detectar su talento fuera de ellas: por ejemplo, la ventaja financiera que puede

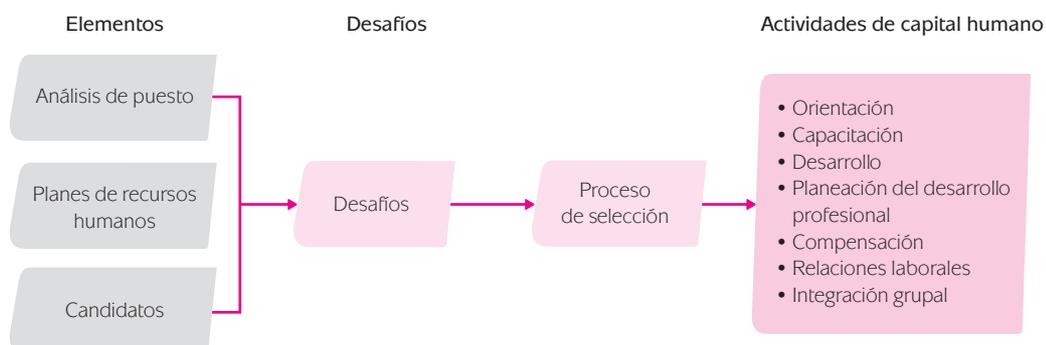


Figura 7-1 Las actividades de administración de capital humano dependen en gran medida del proceso de selección.

significar la contratación de una o más personas a niveles salariales más competitivos. Otra es la posibilidad de forzar al personal actual a replantearse sus prioridades fundamentales.

Si tenemos en cuenta que las decisiones de las empresas no son automáticas, sino que se basan en una evaluación global de sus necesidades, el administrador de recursos de capital humano sopesa, junto con la cúpula administrativa, las ventajas de proceder a promociones internas, o bien, de optar por el *outsourcing*. En esta última opción, la decisión puede ser seleccionar a un empleado permanente a través de una agencia externa.

Investigación en capital humano

La escasez de talento

La *Encuesta sobre escasez de talento 2012*, realizada por Manpower Group, reveló que Japón es el país con la tasa más alta de empleadores con dificultades para cubrir vacantes. Otros países que atraviesan por dicha problemática son Australia, India y Nueva Zelanda, mientras que en Latinoamérica Brasil es la nación con el porcentaje más elevado seguido de Argentina y México. A nivel global, las tasas más altas de empleadores con problemas en el reclutamiento de personal son las siguientes:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. Japón: 81%. | 6. Australia: 48%. |
| 2. República Checa: 71%. | 7. EE.UU.: 48%. |
| 3. Brasil: 51%. | 8. Sudáfrica: 47%. |
| 4. Bulgaria: 50%. | 9. India: 47%. |
| 5. Reino Unido: 49%. | 10. Nueva Zelanda: 45%. |

En esta encuesta también se identificaron los puestos que resultan más difíciles de cubrir para las compañías a nivel global, entre los cuales destacan:

- | | |
|---|---|
| 1. Oficios manuales. | 7. Choferes. |
| 2. Ingenieros. | 8. Gerentes y ejecutivos. |
| 3. Representantes de ventas. | 9. Obreros. |
| 4. Técnicos. | 10. Secretarías, asistentes personales, administrativos y personal de apoyo de oficina. |
| 5. Personal de TI. | |
| 6. Personal de contabilidad y finanzas. | |

Este estudio identifica a Latinoamérica como la región con mayores dificultades en el reclutamiento; en esta región, los puestos más difíciles de cubrir son prácticamente los mismos que a nivel global, aunque el orden cambia:

- | | |
|--|---|
| 1. Ingenieros. | 7. Personal de contabilidad y finanzas. |
| 2. Técnicos. | 8. Choferes. |
| 3. Representantes de ventas. | 9. Personal de TI. |
| 4. Oficios manuales calificados. | 10. Obreros. |
| 5. Operadores de producción. | |
| 6. Secretarías, asistentes personales, administrativos y personal de apoyo de oficina. | |

Las dos razones principales por las cuales se complica el reclutamiento en las empresas son la carencia de solicitantes en el mercado local y la falta de competencias técnicas. Mientras que la estrategia más utilizada para que el reclutamiento sea menos problemático es la capacitación. Este reporte indica que uno de cada cuatro empleadores capacita a su equipo de trabajo y los países con el más alto porcentaje en este aspecto son: México, Turquía, Perú y Brasil.

Fuente: Con información de Manpower Group, "Encuesta sobre escasez de talento 2012. Resultados de la investigación", en http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/talentshortage_d2012.pdf, consultado el 10 de enero de 2013.

Ventajas y desventajas del *outsourcing* en la administración de recursos de capital humano

Las ventajas son:

- La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual le permite lograr mayor eficiencia.
- Se incrementa la flexibilidad, se reducen los tiempos del proceso y se responde más rápido a los cambios que enfrenta la organización, así como a la demanda de los productos y servicios que ella ofrece.
- Se incrementa el nivel de calidad del personal y aumenta el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
- Cuando la contratación no es permanente, se logra la transferencia de parte del costo de los empleados, por ejemplo, algunos de los beneficios legales del personal de planta.
- Se logran ahorros financieros, porque los costos fijos de un empleado permanente se convierten en costos variables.

Las desventajas son:

- Se promueve la división entre el personal porque los recién llegados no pertenecen a la empresa y no están comprometidos con la cultura corporativa. Los trabajadores temporales pueden mostrar desmotivación y poca identificación con la filosofía de la empresa.
- El personal contratado mediante *outsourcing* es más susceptible a padecer elevados niveles de rotación.
- Se logra menor compromiso con los planes y programas de trabajo a mediano y largo plazos.
- Se incrementa la incertidumbre de todo el personal sobre su seguridad en el puesto.

Elementos y desafíos de la selección interna de personal

OA3 

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano deben realizar una estricta selección cuando tienen que contratar nuevo personal. Como se ilustra en la figura 7-2, el proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información que se obtiene del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

En gran medida, estos tres elementos determinan la eficacia del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección se puede realizar en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben considerarse: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe 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 etapas que cubren diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.

Selección interna

Todo proceso de selección tiene una premisa: cubrir las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la fun-

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, las necesidades de capital humano y candidatos entre los cuales se pueda escoger.



 **Figura 7-2** Elementos del proceso de selección.

ción. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para, entonces, llenar una solicitud de nuevo personal. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo, proceso que se conoce con el nombre de *job posting*. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario detectar el talento que cubrirá el puesto que queda vacante. Cuando no se encuentran candidatos internos adecuados, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas —o incluso meses— a la tarea.



OA4

Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (*job posting*)

Job posting Tipo de reclutamiento que se realiza a través de una intranet, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil de un puesto.

Una excelente manera de agilizar el proceso de selección interna consiste en recurrir al llamado **sistema de promoción interna de puestos vacantes (*job posting*)**. Este tipo de reclutamiento se realiza a través de un sistema de comunicación interna (intranet), con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto. Esta técnica es cada vez más utilizada por las empresas multinacionales ya que tiene la ventaja de diversificar el capital humano en cuanto a formación y conocimientos se refiere.

Cuando hay una vacante, es difícil identificar todo el potencial humano que existe en la organización, en especial cuando se trata de una empresa grande. Por esa razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante mecanismos de comunicación interna, como boletines, intranet o la página web del departamento de capital humano.

En el aviso se deben indicar los requisitos básicos para cubrir la vacante (tales como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto. Por lo general, también se informa que los empleados que se postulan deben tener determinado tiempo en su puesto actual, avisar a su jefe inmediato de sus intenciones de cambiar de trabajo y superar un proceso de selección y entrevistas.

Las empresas aplican el *job posting* para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación. Algunas empresas como American Express, especializada en servicios financieros, han aplicado este tipo de reclutamiento con éxito durante mucho tiempo. Entre las ventajas de esta técnica se cuentan que no es costosa, ofrece la posibilidad de mejorar la comunicación interna y los integrantes de ciertas áreas comprenden mejor el funcionamiento de otras.

Uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad del profesional de la administración de capital humano para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a un mismo puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa. Es indispensable lograr que todos los empleados perciban que el proceso se lleva a cabo en forma transparente y ética.

Con independencia de la solución que el administrador de capital humano elija para cubrir la vacante —seleccionar con rapidez pero no al personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes—, es probable que las áreas afectadas ejerzan presiones considerables para llegar a una solución rápida.

Razón de selección

Cuando el profesional de capital humano debe cubrir alguna vacante, tiene que considerar qué tipo de puesto es ya que algunos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando es difícil cubrir uno, se trata de un **puesto de baja razón de selección**. Cuando resulta sencillo encontrar quien lo ocupe, se define como de **alta razón de selección**.

La **razón de selección** es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado.

Puesto de baja razón de selección Es aquel que resulta difícil de cubrir.

Puesto de alta razón de selección Es aquel que resulta fácil de cubrir.

Razón de selección Relación entre los candidatos contratados y el número de solicitantes.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes —y en último término de las personas contratadas— será bajo.

Selección por competencias

El concepto de **competencia** fue ideado en 1970 por el psicólogo social David McClelland, que no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia para seleccionar personal, por lo que introdujo este concepto al que definió como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específicos. De acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), una competencia es:

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de cada uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares generalmente aceptados y mejorarse mediante la capacitación o el desarrollo.

El modelo de competencias se ha empleado para muchos propósitos, como seleccionar capital humano, evaluar el desempeño y administrar el capital humano, entre otros. En el primer caso, su objetivo es encontrar profesionales que, además de formación y experiencia adecuadas, posean las competencias específicas que requiere el puesto.

Para aplicar esta técnica, las organizaciones revisan las competencias que tienen sus mejores empleados en determinados puestos clave y las convierten en un estándar para la selección.

El **conocimiento** se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. Por otra parte, la **habilidad**, que implica *saber hacer*, se relaciona con el grado de pericia que mostró el empleado en el desempeño de una tarea. Por último, la **actitud** se vincula al *querer hacer*, es decir, a los atributos que el individuo posee y que, por lo regular, son permanentes.

Implicaciones éticas y sociales de la selección

Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, es fundamental que tengan conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no solo éticamente reprobables, sino también de alto riesgo.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación que se realiza mediante un proceso no ético introduce a la organización a una persona que no solo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá a quien lo impulsó con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no solo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad.

Hasta hace unos años, era poco probable que se contratara a una persona discapacitada. Por ejemplo, era impensable que se incorporara a una persona ciega para que operara un conmutador telefónico. El hecho de que ante la sociedad fuera deseable emplearla se veía con total indiferencia. En realidad, en muchos casos se ha comprobado que una persona ciega puede ser tan eficiente como cualquier otra para operar aparatos como un conmutador. En el entorno actual, las organizaciones han tomado conciencia de la necesidad de enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar operando en el seno

Competencia Característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específicos.

Conocimiento Se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.

Habilidad Implica *saber hacer*, se relaciona con el grado de pericia que mostró el empleado en el desempeño de una tarea.

Actitud Se vincula al *querer hacer*, es decir, a los atributos que el individuo posee y que, por lo regular, son permanentes.

de una sociedad que exige productividad cada vez más alta. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que incluyan una perspectiva más amplia que el lucro a corto plazo. El profesional de la administración de capital humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad. Las empresas esperan de él aportes más integrales y una concepción más estratégica de su responsabilidad social.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar.



OAS

Pasos de la selección de personal

Una vez que se han identificado las necesidades de personal, se procede a seleccionar a los nuevos empleados. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden detectar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen la puntuación más elevada se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han logrado considerable difusión.

Cuando opera un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos se deben cubrir todos los pasos que prescribe el reglamento interno de la empresa, que en gran parte tiene su origen en las recomendaciones de los especialistas internos. En la figura 7-3 se explican los pasos a seguir en el proceso de selección.

Recepción preliminar de solicitudes: paso 1

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a quienes serán sus empleados y los empleados potenciales pueden optar entre varias empresas. Esta fase se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El postulante empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud de trabajo, cuyo formulario se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos consisten en gran medida en la verificación de los datos que contiene la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Administración de exámenes: paso 2

Pruebas de idoneidad Instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto.

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemáticas, en tanto que a un postulante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de intenso tránsito. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Para cubrir puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes que, por lo general, pretenden medir 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 una de ellas. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y solo es aplicable en determinadas circunstancias.

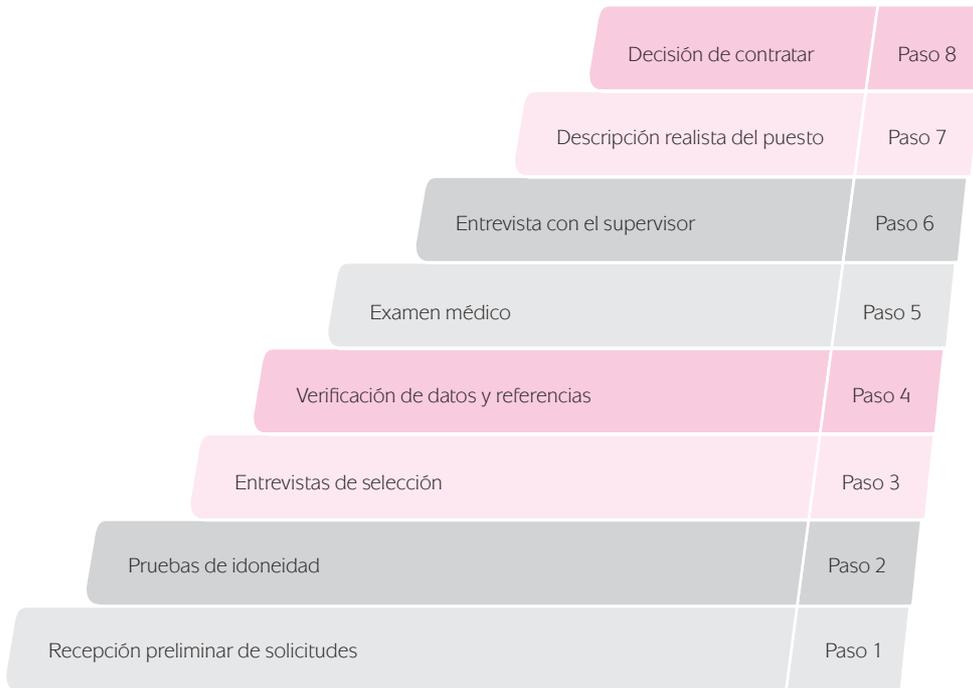


Figura 7-3 Pasos del proceso de selección.

Validación de exámenes

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto de diversas actividades, pero con frecuencia no ofrecen garantías de validez. 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. Mientras más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más eficaz será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, por lo cual no debe emplearse para fines de selección de personal.

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de *demonstración práctica* y el *racional*. En la tabla 7-1 se resumen los enfoques de validación más comunes. El **enfoque de demostración práctica** se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El **enfoque racional** se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, como en el caso de que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística.

Además de válidas, las pruebas deben ser confiables. Por **confiable** se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza aplicada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que se administre. Si los resultados varían de manera considerable, porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable y, por lo tanto, carece de validez.

Tipos de pruebas psicológicas

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla.

Validez de una prueba de inteligencia Significa que las puntuaciones obtenidas tienen una relación importante con el desempeño de una función. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más eficaz será la prueba.

Enfoque de demostración práctica Se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
Enfoque racional Se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Prueba confiable Prueba que arroja resultados similares cada vez que se aplica al mismo individuo.

Tabla 7-1 Enfoques más comunes para validar pruebas psicológicas

Enfoques de demostración práctica	
<p>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 precisa un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva, expresada en un punto matemático entre 0 y 1. A mayor correlación corresponde mayor validez de la prueba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La validez de las predicciones se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de aspirantes. Después de que estos 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 capital humano aplicar la prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere que transcurra el lapso entre la contratación y el momento en que se desempeña el trabajo.
Enfoques racionales	
<p>Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es tan reducido que no es posible proporcionar una muestra razonable de personas para aplicar las pruebas correspondientes que se examinarán. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es factible aplicar la validación de aquellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que existe validez de contenido cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente bien el puesto. Un examen de la habilidad que se requiere para operar una computadora personal con programas como Word y Excel para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez de contenido. • Se considera que existe validez de desarrollo de la prueba cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para cubrir el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimientos específicos de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos que van a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

Validez de las predicciones Correlación entre la prueba hecha a los candidatos a un puesto y la medición de su desempeño en el puesto.

Validez concurrente Correlación entre la prueba hecha a los empleados de una compañía y la medición de su desempeño.

El manual debe incluir instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados que obtuvo el diseñador original. En la actualidad existen muchas pruebas válidas, que se han corroborado en poblaciones (grupos de personas) amplias. Pese a esto, cada departamento de capital humano debe llevar a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que se persiguen.

Métodos de examinación: precauciones

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada uno de ellos tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de pruebas y exámenes psicológicos. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero no en todos los casos los especialistas pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Cada tipo de prueba persigue un objetivo diferente. Las **pruebas psicológicas**, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las **pruebas de conocimiento** son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador debe cerciorarse de que el conocimiento que desea medir sea relevante para la vacante que se tiene que cubrir.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las *pruebas de respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o “detector de mentiras” es la más común. Por lo regular, esta prueba se aplica en puestos muy especializados, de mucho riesgo y seguridad. Las *pruebas de carácter médico*, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros. Un individuo que consume drogas, por ejemplo, no debe ser seleccionado para manejar un autobús escolar; el mismo criterio puede aplicarse en el caso de una persona afectada por episodios epilépticos, a quien no se le podría confiar la conducción de un vehículo.

Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano debe tomar en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente cabe la posibilidad de comprar una prueba, o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Esta situación puede ocurrir en muchos puestos de nivel profesional. Si el departamento de capital humano de una fábrica de instrumentos mecánicos debe contratar los servicios de un médico, por ejemplo, en teoría es factible desarrollar una prueba idónea para su selección y contratación, pero el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica, pues sólo se aplicaría a una persona.

Incluso cuando se cuenta con una serie completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es necesario que se siga siempre un rígido orden de aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto.

Las *pruebas de idoneidad* que se emplean en el proceso de selección solo constituyen una de las varias técnicas que existen. Su uso se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comprobar. Además, es necesario considerar otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, por ejemplo, una *prueba de aptitud numérica* y de concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato con el público, así como su puntualidad y honestidad, resultan igualmente importantes, pero estos factores —tanto o más importantes— no son susceptibles de medirse con la misma precisión.

Entrevista de selección: paso 3

OA6 

La *entrevista de selección* consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto de las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica que más se utiliza para tomar decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Las entrevistas de selección pueden aplicarse en casos de que se necesite personal calificado o no; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Además, posibilitan la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este de la organización.

Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de una de ellas sean confiables, se necesita que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que cada uno exprese opiniones divergentes. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista, y se giran instrucciones a los entrevistadores para que registren las respuestas de manera sistemática. La validez tiende a ser cuestionable, porque en la práctica son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas.

Los departamentos de administración de capital humano que profesan una filosofía activa han empezado a advertir ese problema, y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesitan nuevos estudios de validación de las entrevistas de selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos hacia las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Es muy probable, por

Entrevista de selección Conversación formal para evaluar la idoneidad del solicitante, determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos.

ejemplo, que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personales. Si ése es el caso, es probable que califiquen aspectos no relacionados con el desempeño del puesto específico.

A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas continuarán empleándose durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y eficacia. La habilidad para evaluar a una persona en el curso de una conversación un tanto corta solo se desarrolla con el paso de los años. El imponderable elemento subjetivo de si alguien “entrevista bien” sigue siendo un inevitable factor que puede afectar el proceso.

Diversos tipos de entrevista

Tabla 7-2 Diferentes fórmulas para combinar 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

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un representante de la empresa —el entrevistador— y el solicitante. Pese a estos lineamientos generales, es posible emplear estructuras diferentes, como se ilustra en la tabla 7-2.

Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esta mecánica permite que todos los entrevistadores evalúen al entrevistado con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más postulantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo, y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes interesados. Tanto si se opta por una entrevista individual como por una de grupo, existen diferentes estructuras para conducirlas. Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la tabla 7-3 se comparan estas estructuras. En la práctica, la estructura mixta es la que más se emplea, aunque cada una de las otras constituye una alternativa importante.

Entrevista no estructurada Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación.

Entrevistas no estructuradas

Como se indica en la tabla 7-3, la **entrevista no estructurada** permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación. Desafortunadamente, este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas. Aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

Entrevistas estructuradas Se basan en un marco de pruebas predeterminadas.

Entrevistas estructuradas

Las **entrevistas estructuradas** se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la sesión, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que se exploren las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, cuando se utiliza este sistema la impresión de ambos participantes es la de que están sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados cuando se prestan a este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

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

Entrevistas conductuales o de solución de problemas Se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva.

Entrevistas conductuales

Las **entrevistas conductuales** o **de solución de problemas** se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado.

Tabla 7-3 Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de capital humano

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 cuando los solicitantes son muy numerosos.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

En primer lugar, las respuestas revelan la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema que se le presentó. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. En ocasiones, por ejemplo, los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad son sometidos a **entrevistas de tensión**, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. Debido a que, por lo general, las situaciones de extrema presión solo son una parte del total de las labores que se incluyen en la mayoría de los puestos —entre ellos los de seguridad, o incluso los policíacos—, es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista.

Es probable que quienes no resulten contratados abandonen la sesión con de una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la que se vive durante la entrevista.

Entrevistas de tensión Busca conocer las reacciones del entrevistado ante situaciones de urgencia mediante preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca.

Entrevista por competencias

La **entrevista por competencias** es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente del interesado que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o eventos conductuales. Algunas de estas preguntas son:

- ¿Puede mencionar una sugerencia o idea nueva que usted haya propuesto a su supervisor —y que éste haya aceptado— en el curso de los últimos seis meses?
- Usted menciona en su solicitud de empleo que llevó a cabo una reforma importante en su actual posición. ¿Cómo logró implementarla?
- En su formulario de solicitud se incluyen tres responsabilidades importantes en su último trabajo. ¿Cuál de ellas es la que más le atrae?

Entrevista por competencias Herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente.

Por lo general, las competencias que más se valoran en el caso de candidatos a un primer empleo son:

- Entusiasmo y deseo de trabajar.
- Capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa.
- Orientación de servicio al cliente.
- Empatía o facilidad para entender las necesidades de los demás.
- Capacidad de aprendizaje.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- Iniciativa.
- Capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos.
- Control de las emociones.
- Capacidad de negociación.

Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes

Una de las posibilidades que ha abierto la moderna tecnología de las comunicaciones es que permite que la empresa entreviste a determinados candidatos mediante videoconferencia, mecanismo que los pone en contacto con los entrevistadores de una ciudad lejana. De esta manera, un residente de, por ejemplo, Buenos Aires, puede ponerse en contacto con los entrevistadores de una corporación en Honolulu, Hawaii.

Proceso de la entrevista

En la figura 7-4 se presentan las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación.



Figura 7-4 Etapas de una entrevista de selección.

Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista, lo que significa que es necesario que elabore preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas de los entrevistadores es convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, deben 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 tabla 7-4 se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, esta especie de interrogatorio tiene el objetivo de proporcionar al entrevistador información respecto de intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Es importante tener en cuenta que se deben evitar temas ajenos a la mera entrevista profesional. Por ejemplo, la afiliación religiosa del candidato, o sus preferencias políticas, que son elementos que solo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal. Solo cuando el tema se relaciona de forma directa con el puesto resulta procedente indagar en los campos normalmente restringidos. Por ejemplo, si una empresa suele llevar a cabo actividades importantes los sábados, y el solicitante es parte de una iglesia que restringe el trabajo durante esos días, el entrevistador tiene derecho a preguntarle cómo considera que podría manejar la situación.

Durante su preparación para la entrevista, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante y analizarlo con cuidado, porque un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Creación de empatía

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos —incluso en quienes no sean contratados— una imagen humana y amistosa. Por ello, debe iniciar con preguntas sencillas, como: “¿Tuvo dificultades para llegar a la empresa?” Un entrevistador profesional evita las interrupciones telefónicas, entre ellas las llamadas a su celular. Los documentos ajenos a la entrevista no deben aparecer sobre la mesa. En general, el entrevistador recuerda que su actitud trasluce aprobación o rechazo; apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, sonría al saludar y también al despedir al candidato.

Intercambio de información

El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiéndole a este que les informe si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este le formule. Además, es preferible evitar las preguntas demasiado vagas o abiertas. Por ejemplo, si se le pregunta a un solicitante si le gusta trabajar duro, no se le dejan muchas opciones. Por el contrario, si se le pregunta cómo estructuró la campaña de ventas de su anterior compañía durante el año pasado, el panorama se torna por completo diferente. En la tabla 7-4 se incluye un muestrario de preguntas específicas posibles que un entrevistador imaginativo puede aumentar o combinar en forma considerable.

Etapas finales

Cuando el entrevistador considera que se acerca al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarle al candidato, por ejemplo, si tiene algún comentario o pregunta finales.

Tabla 7-4 Preguntas que comúnmente se emplean en entrevistas de selección

1. ¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa? ¿Está usted familiarizado con nuestros productos y servicios?
2. Muchas gracias por solicitar empleo en nuestra compañía. ¿Qué lo llevó a seleccionarla? ¿Vio usted nuestra última oferta de trabajo en nuestro sitio de internet? ¿Leyó nuestro aviso en el periódico local, o se lo informó alguno de nuestros empleados?
3. ¿Cómo describiría usted el trabajo ideal para usted? (Trate de ser específico).
4. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
5. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actual profesión?
6. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe o supervisor?
7. ¿Tiene usted experiencia como supervisor de personal, y se encontraría cómodo como tal?
8. Potencialmente, ¿a qué puestos cree usted que podrá ser promovido?
9. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
10. ¿En qué consistía su empleo anterior?
11. En el curso de su(s) empleo(s) anterior(es), ¿qué aspectos considera usted que desempeñó de manera especialmente apropiada? ¿Hubo aspectos que no encajaban en su personalidad o manera de trabajar?
12. ¿Está usted dispuesto a viajar? ¿A cambiar de residencia?
13. ¿Qué otras actividades remuneradas lleva usted a cabo en la actualidad?
14. ¿Cómo emplea usted el tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
15. ¿Cuándo puede usted empezar a trabajar?

A continuación, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comuniquen por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Una vez concluida la conversación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura 7-5 se ilustra un formulario de verificación de entrevistas, que se utiliza después de la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para seleccionar personal. Como muestra el formulario, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

EMPRESAS FOTOGRÁFICAS IMAGEN Y COLOR Todo lo relacionado con aparatos fotográficos Lista de verificación de entrevistas de selección de personal Formulario RI/116	
Nombre del solicitante:	Fecha:
Solicita el puesto de:	Código:
Entrevistador:	
Comentarios del entrevistador	
a) Evaluación de varios aspectos	
Presentación personal: _____	
Habilidad comprobada para el puesto: _____	
Interés: _____	
Educación y capacitación: _____	
Experiencia y antecedentes: _____	
Disponibilidad: _____	
Estabilidad en el(los) empleo(s) anterior(es): _____	
Expectativas salariales: _____	
Presupuesto para el puesto: _____	
b) Comentarios específicos sobre el puesto solicitado:	
Actitud con respecto al empleo anterior: _____	
Actitud con respecto al jefe inmediato o anterior: _____	
Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____	
Expectativas profesionales: _____	
Comentarios adicionales: _____	
c) Seguimiento sugerido:	
_____ El solicitante no es aceptable (documentar y notificar).	
_____ Someterlo a otras pruebas de aceptación.	
_____ Concertar entrevista con el supervisor.	
_____ No aceptable para este puesto, pero sí para otro.	
_____ Requiere entrevista adicional con departamento de capital humano u otro departamento.	
_____ Considerarlo para el puesto, pues cumple el perfil.	

Figura 7-5 Lista de verificación de entrevistas de selección de personal.

Investigación en capital humano

¿Quiénes son los candidatos deseables?

El entrevistador siempre se puede preguntar cuáles son los candidatos que casi automáticamente ofrecen características positivas. En las páginas de *The Icarus Syndrome*, el especialista Adrian Furnham define así las tres principales características de un candidato deseable:

1. *Inteligencia o habilidad nata.* Los selectores de personal de las empresas modernas ya no emplean los exámenes de coeficiente intelectual que eran populares en el siglo xx. En su lugar, recurren a exámenes que les permiten determinar la habilidad intrínseca de una persona. Los promedios de calificación en los cursos universitarios no garantizan una inteligencia sobresaliente.
2. *Estabilidad emocional.* La personalidad neurótica constituye un poderoso predictor de futuras fallas en el desempeño. Las personas inestables tienden a mantener malas relaciones con los clientes, pueden mostrarse caprichosas o irascibles y suelen incurrir en vicios como el absentismo. Las organizaciones tienden a preferir a las personas de carácter estable, bien ajustadas emocionalmente (inteligencia emocional).
3. *Dedicación profesional.* La ética laboral de cada individuo constituye un excelente predictor de su éxito futuro. Las personas diligentes, responsables, cuidadosas de los detalles, tienden a trabajar bien en equipo y a preocuparse por lograr los objetivos comunes de toda la empresa. Su desventaja puede estribar en que suelen concentrarse en el trabajo durante jornadas excesivamente largas, o que pierden la visión global sobre los objetivos generales, pero en general son un grupo mucho más confiable que los de carácter opuesto.

Errores del entrevistador

En la tabla 7-5 se sintetizan algunos de los errores más comunes de un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Sin embargo, estos errores son obvios y un poco de práctica permite eliminarlos.

Existe otra posible fuente de errores, más difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato debido a factores ajenos al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por cuestiones subjetivas, que son inaceptables. Puede incluso existir el peligro de “guiar” al candidato a responder de la manera que él desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Cualquier verificación de su labor que realice el entrevistador se justifica si mediante ella puede eliminar algunos errores que cometió durante la entrevista, que pueden generar el rechazo de personas idóneas, o —igualmente grave— llevar a la contratación de individuos inadecuados para el puesto.

Errores del entrevistado

No solo los entrevistadores cometen errores; también los solicitantes pueden incurrir en ellos. De acuerdo con expertos en el área, los cinco errores más comunes son los siguientes:

- Intentar técnicas de distracción.
- Hablar en exceso.
- Jactarse de los logros del pasado.
- No escuchar.
- No prepararse bien para la entrevista.

El empleo de técnicas de distracción —por ejemplo, simular falta de interés en un trabajo que en realidad se desea— puede generar efectos opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque es probable que la compañía concluya que no está interesado. Impulsados quizá por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden hablar en exceso sobre temas irrelevantes; algunos proceden a disertar sobre temas como los deportes, o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un error común, que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de un individuo a quien se sorprenda mintiendo durante la entrevista.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación de la entrevista genera. Desafortunadamente, esta tendencia provoca que el candidato no interprete de modo adecuado las preguntas del entrevistador, y a que no se establezca un clima de confianza. No estar preparado para la entrevista produce la sensación de falta de interés, actitud que sin duda no suele conducir a obtener el puesto vacante.

Tabla 7-5 Resumen de errores comunes de los entrevistadores

Efectos subjetivos
<p>Los entrevistadores que cuentan con información limitada sobre un candidato están más sujetos a llegar a conclusiones totalmente subjetivas.</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un sólido apretón de manos es considerado “dotado de aptitudes de liderazgo”. • Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de “persona dotada del sentido del orden, con sólida capacidad de organización”.
Preguntas intencionadas
<p>El entrevistador puede indicar su inclinación por un candidato cuando efectúa preguntas que lo guían de manera obvia.</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades; ¿verdad? • Seguramente usted está buscando un puesto más difícil, con desafíos más significativos que éste. ¿No se aburriría en este puesto?
Prejuicios personales
<p>Cuando un profesional de la administración de capital humano alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no solo falta a la ética de su profesión, sino que daña la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente, si le soy sincero, las funciones de auditoría de esta empresa las debe desempeñar un hombre”. • “Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un hombre de origen provinciano, como usted”.
Dominio de la entrevista
<p>El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la sesión, esto es, llevar al candidato a un terreno ajeno al de la selección.</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Ya que estamos conversando, permítame describirle un poco mi propia carrera profesional. Usted se va a impresionar al ver la manera en que he logrado éxito en ella”. • Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato o al propósito de la conversación: “Es curioso que toque usted el tema de las dificultades de importar equipos de impresión. Permítame compartir con usted varios documentos que ilustran la mejor manera de llevar a cabo el trámite”.

Verificación de referencias y antecedentes: paso 4

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante, ¿cómo se desarrolló?

Para responder a estas preguntas, los especialistas en capital humano recurren a verificar los datos y las referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por otra parte, cuando se debe cubrir una vacante de tipo general, el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Incluso, algunos antiguos empleadores suelen incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital

humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que haya recibido, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales es un recurso muy extendido en todo el mundo de habla hispana.

Normas de inmigración y naturalización

Cuando la selección de talento incluye la contratación de personas de diversas nacionalidades, o cuando se lleva a cabo en un área geográfica en la que residen personas de diferentes países, es necesario verificar con especial cuidado los documentos migratorios y las visas o permisos legales que amparen el derecho a laborar en el país.

La legislación nacional establece normas estrictas sobre quiénes pueden trabajar en el país. Si un inmigrante ilegal obtiene un empleo y se vincula a la organización, las autoridades pueden imponer determinadas multas a la empresa, retirar al trabajador y, en algunos casos, deportarlo a su país de origen. Al mismo tiempo, un inmigrante legal con derecho a trabajar en el país debe recibir el mismo trato que un nacional. El criterio que prevalece es que si las autoridades determinaron que una persona puede trabajar legalmente en el país, la empresa tiene perfecto derecho a aprovechar sus conocimientos y su experiencia, que a menudo son irremplazables.

A nivel ético, la labor del profesional de la administración de capital humano en el campo de la selección requiere estricta observancia de las leyes nacionales, así como espíritu de apertura y tolerancia, que le permita aprovechar las considerables ventajas que genera el creciente cosmopolitismo que se vive en todo el mundo de habla hispana.

Evaluación médica: paso 5

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desee verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el anhelo 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, además del caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes problemas de salud.

Entrevista con el supervisor: paso 6

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto de la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente de una división toman la decisión de contratar, la función del departamento de capital humano consiste en proporcionar el personal más idóneo del mercado de trabajo, eliminar a los que no resulten adecuados y enviar al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de capital humano; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, él se encuentra en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando él recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si participó en forma activa en el proceso de selección.

Descripción realista del puesto: paso 7

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utili-

zarán. De ser factible, este simulacro se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

Decisión de contratar: paso 8

La decisión de contratar al solicitante marca el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

También es necesario conservar todos los documentos relativos al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contiene información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de capital humano podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.

Desafíos, procesos de selección, realimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se realizan en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera correcta.

Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es realizar todo el proceso con base en una perspectiva ética irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas aparentes ventajas a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales es uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial del siglo XXI. En la figura 7-6 se resumen los desafíos globales del proceso de selección.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere de realimentación positiva, la cual se compone de juicios favorables al nuevo empleado, así como promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etc. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de despedir al nuevo empleado, en niveles bajos de evaluación de su desempeño y factores semejantes. Los capítulos siguientes consideran esos aspectos en profundidad.

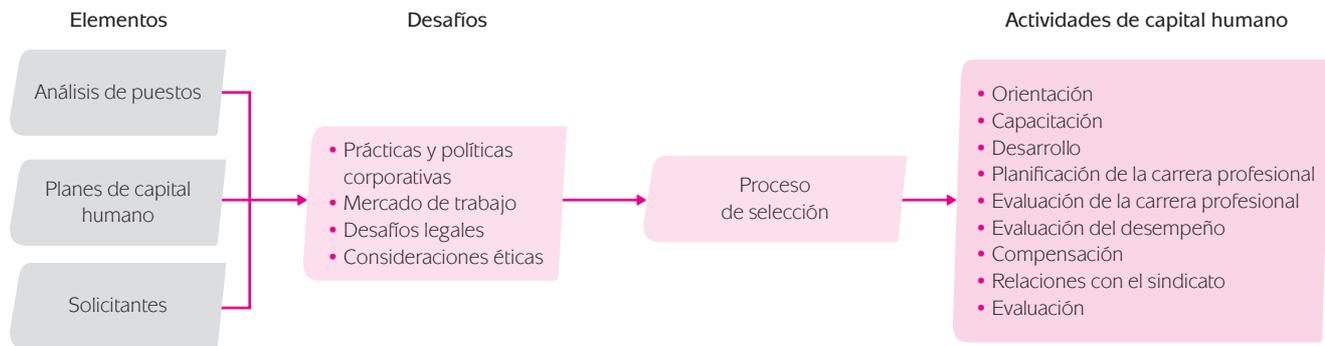


Figura 7-6 Actividades de administración de capital humano en selección de personal.

Resumen

En gran medida, el proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan las necesidades de nuevo personal, en combinación con el proceso mismo de selección.

Las empresas modernas han añadido diversas técnicas de selección de personal a su arsenal de prácticas corporativas. Entre ellas se destaca la técnica del *outsourcing*, que consiste en confiar a otras firmas ciertas facetas de la labor que lleva a cabo la empresa. El profesional mide con cuidado la conveniencia de utilizar una técnica como la selección interna de personal y compararla con el uso de técnicas como el *outsourcing*.

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores se relacionan con la mejor forma de proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección, los profesionales de la administración deben guardar una escrupulosa conducta ética.

Con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los participantes a una serie de pruebas que

permiten evaluar su potencial. Dichas pruebas varían de una organización a otra, y de una vacante a otra. En general, el procedimiento se basa en administrar pruebas de habilidad y conocimientos, en especial en los casos de puestos de nivel gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas exigen determinadas referencias, tanto académicas como laborales, y solicitan exámenes médicos antes de decidir la contratación de un nuevo empleado.

El futuro supervisor o gerente del solicitante debe participar en el proceso de selección, casi siempre mediante una entrevista con el candidato. Como fruto de su participación, se observará que el supervisor tiende a colaborar más activamente en la labor de adaptar al recién llegado a las características de la organización.

Está comprobado que la práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto incide de manera positiva en la reducción de la tasa de rotación de personal.

Conceptos claves

Confiabilidad de las pruebas
Descripción realista del puesto
Entrevista de selección
Entrevista de provocación de tensión
Entrevistas estructuradas
Headhunter
Insourcing

Job posting
Offshoring
Outsourcing
Proceso de selección
Razón de selección
Referencias laborales
Selección por competencias

Preguntas de análisis

- Haga una lista y describa de manera breve cada una de las fases del proceso de selección de personal.
- Una empresa productora de fertilizantes le ha encomendado a usted una campaña de selección de personal en una ciudad del sur de su país. Se le ha solicitado limitar las contrataciones a personal local. ¿Qué razón de selección estima usted que es probable que exista para cada uno de los siguientes puestos? (Explique y comente sus respuestas).
 - Tres personas encargadas de limpieza general de oficinas.
 - Tres asistentes bilingües.
 - Tres químicos recién graduados.
 - Dos expertos en importación y exportación de abonos nitrogenados, de preferencia que conozcan el mercado internacional.
- Rafael Ramos trabajó para la empresa Metalmecánicos del Bajío durante cinco años. Su descripción de puesto es *sui generis*; es la única persona experto en el diseño de casetas de

exposición de los materiales que fabrica la empresa durante las convenciones y muestras empresariales. Una vez instalado en la caseta, Ramos se especializaba en brindar servicio a los clientes. Ramos acaba de presentar su renuncia irrevocable. El gerente operativo lo convoca a su despacho para saber si usted recomienda reemplazar a Ramos mediante una búsqueda en el mercado interno —a través del *job posting*—, una búsqueda en el mercado externo, a través de un *headhunter*, o posiblemente mediante un proceso de *outsourcing*, en el cual se encargue a otra firma la preparación de las casillas de ventas y la atención a los clientes durante las ferias y muestras empresariales. ¿Cuál sería su recomendación, y en qué la basaría? Prepare un documento en que se incluyan no menos de dos puntos —favorables o desfavorables— de cada una de las opciones, y defienda su decisión en un documento de no menos de media página.

- ¿Cuáles son las fases del proceso de entrevista de selección de personal? Explíquelas brevemente.

5. Usted recibe instrucciones para entrevistar a un candidato a inspector de higiene y salubridad en una feria que exhibe ganados vacunos y porcinos. Le han llegado tres solicitudes de trabajo, cada una acompañada de un documento que atestigua que el solicitante ha tomado un curso relevante sobre el tema. Prepare una lista de no menos de 15 preguntas específicas, que usted dirigirá a cada candidato, en el curso de una entrevista de selección. Usted cuenta con 45 minutos para cada entrevista.
6. En su opinión, ¿por qué es importante validar las pruebas de selección?
7. Su departamento de capital humano ha conducido de manera eficiente un proceso de selección de personal para cubrir las vacantes de tres mecánicos torneros. Se ha identificado a tres

excelentes candidatos, así como a dos pasables, y uno que en opinión del departamento no se debe contratar. El gerente de personal lo llama a su oficina, y le dice:

Me parece que en este caso no podemos correr el riesgo de que el departamento de torneado de piezas lleve a cabo las decisiones finales de contratación. Sería muy peligroso que escogieran a los candidatos menos idóneos. Conociendo a Escobar, el gerente de torneado, que es joven y sin experiencia, me imagino que hasta podría contratar al candidato que consideramos menos idóneo. ¿Qué piensa usted?

Describa su respuesta al gerente de personal en no menos de una cuartilla y no más de dos.

Caso de estudio 7-1

Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.

Los telares y las máquinas circulares que se instalaron en Industrias Colibrí, S.A., en la ciudad de Medellín, Colombia, requieren frecuentes labores de mantenimiento y reparación. El personal encargado de estas tareas solicita las herramientas necesarias al supervisor del almacén de mantenimiento, realiza su trabajo, y al final del día devuelve lo que le facilitaron.

Hace tres semanas se practicó una auditoría al anterior encargado del almacén, y se descubrió que le faltaban herramientas muy costosas. Se le separó de inmediato de la empresa y se inició la búsqueda de su reemplazo. El gerente insistió en elegir a alguien externo a la organización, porque no excluye la posibilidad de complicidad de alguno de los mecánicos. Para

asegurarse de que el nuevo candidato es ajeno al grupo actual, se puso en marcha un proceso de selección en Cali. Se obtuvieron tres solicitudes, con datos que aparecen a continuación.

Preguntas

1. Si usted tuviera que escoger un candidato a partir exclusivamente de esta información, ¿a quién elegiría y por qué?
2. Si contara con amplios recursos de selección, ¿qué otra información solicitaría? (Especifique sus solicitudes de información adicional).
3. El excelente dominio del inglés y su graduación como auxiliar de contabilidad de Ligia Salazar, ¿son factores relevantes para el puesto? ¿Aumentan estas características su aceptabilidad?

	Román Gómez	Ligia Salazar	Guadalupe Mejía
Años de experiencia	4	7	1
Educación	Un año de universidad	Preparatoria.	Un año de universidad
Edad	24	43	32
Puntuación en las pruebas	76/100	73/100	85/100
Conocimiento del puesto	Aceptable	Aceptable	Sin experiencia
Experiencia de trabajo	6 años	19 años	7 años
Puntuación de los entrevistadores (de 1 a 10, 10 = óptimo)	8	7	6
Disponibilidad	4 semanas	2 semanas	Inmediata

Caso de estudio 7-2

Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A.

Durante años, la compañía Farmacéuticos del Caribe, S.A., con sede en San Juan de Puerto Rico, se ha limitado a contratar personal local. El estado asociado tiene poca población y el personal profesional que la empresa ha contratado últimamente proviene de pocas universidades y un número pequeño de ciudades. La política de la empresa ha cambiado en fechas recientes, pues la gerencia ha girado instrucciones de contratar profesionales de cualquier origen si llenan los requisitos necesarios y se encuentran legalmente en el país. La empresa trata de incorporar cerca de quince profesionales todos los meses, y unos 25 especialistas durante el mismo lapso. En el campo profesional la empresa contrata, además de especialistas en farmacología, personal de las áreas de ingeniería química y mecánica, así como de medicina. A nivel de trabajadores especializados, requiere continuamente los servicios de electricistas, mecánicos y personal con experiencia en la operación de equipos industriales.

Desafortunadamente, hace poco varios candidatos se han presentado con diplomas que pertenecen a otras personas, o que son falsificados. Asimismo, dos solicitantes afirmaron disfrutar de magnífica salud, pero las pruebas que se les practicaron demostraron que padecían enfermedades infecto-contagiosas.

Preguntas

1. Describa las medidas que usted tomaría para verificar las credenciales y diplomas de los solicitantes de trabajo. ¿Qué presupuesto estima necesario para comprobar la autenticidad de las credenciales de los candidatos finales? (Tenga en cuenta que la gerencia dispuso que en ningún caso el costo puede exceder al equivalente mensual a dos salarios mínimos por solicitante).
2. El ingeniero Ramón Sotomayor, a cargo de la planta de envasado, ha solicitado que se prescindiera de exámenes profesionales en varias categorías de trabajadores especializados. Su argumento es el siguiente: "Permítale afirmar que recibieron el Premio Nobel de Física, si eso les complace. Páselos entonces a mi taller. Si me pueden explicar correctamente las fases de operación de envasado y comprenden los elementos básicos del trabajo, me parecerán candidatos adecuados. Me es indiferente que se hayan graduado o no". ¿Qué le respondería usted?
3. El trabajo de Farmacéuticos del Caribe se lleva a cabo en una zona tropical con óptimas condiciones de salubridad, pero de clima caliente y lluvioso. Por regla general, se calcula que 40% de las personas que usted contrate realizarán considerables esfuerzos físicos en el curso de sus labores diarias, que incluyen el manejo de aparatos pesados y la exposición a elevados niveles sonoros. ¿Qué sugerencias haría usted al departamento médico que va a realizar los exámenes médicos correspondientes? Elabore un memorándum detallado para el laboratorio sobre los aspectos que usted desea verificar. Al concluir, estime los costos de sus especificaciones, guiándose por el costo de la vida en el país en que usted reside en la actualidad.



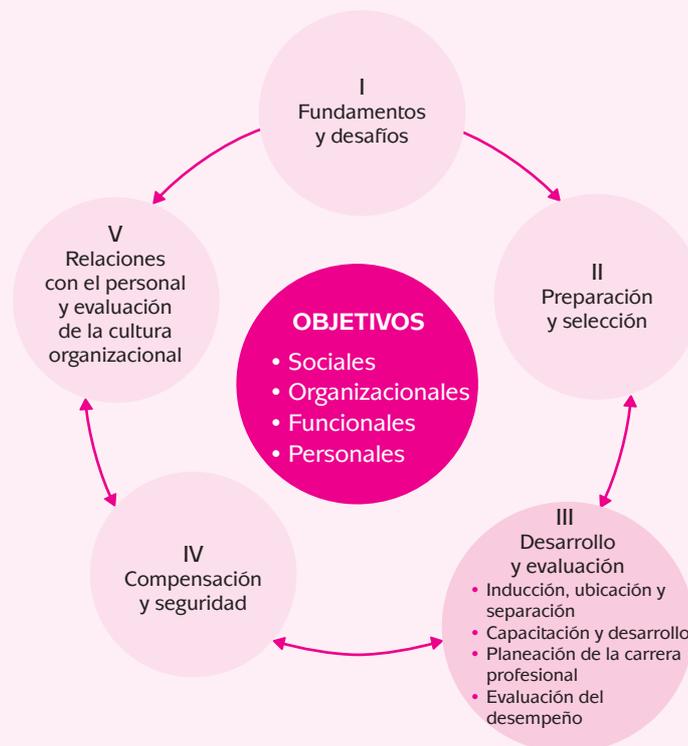
8. Inducción, ubicación y separación
9. Capacitación y desarrollo
10. Planeación de la carrera profesional
11. Evaluación del desempeño

Cuando un nuevo empleado ingresa a la organización, o se asigna un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlos en su puesto mediante un proceso de inducción. Como respuesta al ambiente competitivo en que se llevan a cabo las actividades de la organización, el empleado de reciente ingreso no solo necesita integrarse a sus responsabilidades; también es preciso que aprenda lo más rápida y eficientemente posible los aspectos relevantes y que se prepare para poder contribuir a crear nuevos conocimientos.

No en todas las ocasiones el proceso de interacción que se entabla entre la empresa y el empleado se lleva a cabo con

éxito, por lo cual en determinadas circunstancias es necesario proceder a una separación.

Dado el dinámico entorno del siglo XXI, ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los avances en tecnologías y procedimientos que afectan a todas las áreas. A largo plazo, las necesidades y expectativas del individuo cambian, así como las de la empresa, por lo cual es conveniente planear la carrera profesional de los integrantes clave de la organización. Su desempeño debe ser medido y evaluado de la manera más justa y objetiva posible.



↔ Realimentación entre actividades y objetivos

Inducción, ubicación y separación

Existe un potencial ilimitado en las organizaciones en las cuales se fomenta una cultura sana de lealtad y confianza mutua. Cuando esta meta se logra, ha llegado el momento de concentrar la atención en los objetivos financieros y de marketing de la empresa. Pero el principio de la confianza mutua debe estar presente.

Libby Sartain,
Nueva York, 2003

En toda sociedad existe, para toda persona, una posición; una función para la cual tiene talento y potencial. Es responsabilidad de cada uno buscar e identificar ese puesto y esa función. Este sencillo hecho proporciona al individuo la base para ser integrante del aparato social. Su puesto ideal existe en alguna parte, en algún lugar.

Georg Simmel,
sociólogo alemán de mediados del siglo XIX

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** la relación que existe entre la tasa de rotación del personal y la correcta ubicación en la organización.
- **Explicar** por qué la inducción es necesaria, tanto para los nuevos empleados como para quienes son transferidos dentro de la empresa.
- **Identificar** la participación del departamento de capital humano y los profesionales de esta área en la función de orientar al personal.
- **Explicar** la forma en que las técnicas de *e-learning* multiplican el potencial del aprendizaje individual dentro de la organización.
- **Discutir** la función que corresponde al departamento de capital humano en el proceso de separar a un empleado —o a un grupo de empleados— de la organización.
- **Exponer** las estrategias que las organizaciones siguen cuando se procede a una separación grupal dentro de la organización.
- **Elaborar** estrategias que generen mayor seguridad en el empleo a nivel de toda la organización.

Con frecuencia, el recién llegado a una organización se pregunta si podrá hacer bien la labor que le han encomendado, si congeniará con su nuevo jefe y sus nuevos compañeros de trabajo, etc. Esta “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

La administración del capital humano comprende mucho más que solo el proceso de incorporar personal a la empresa. Una vez contratada la persona por los canales adecuados, el departamento de recursos humanos, de personal o de capital humano —según se establezca en la estructura organizacional— que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Como se analizó en los dos últimos capítulos sobre reclutamiento y selección, las organizaciones dedican tiempo y recursos a atraer al personal idóneo. Desde su primer día de trabajo, cada nuevo

empleado representa una considerable inversión de la empresa. Por su parte, el recién llegado debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. Que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el área de capital humano.

Como se ilustra en la tabla 8-1, los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no solo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas.

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano, siempre es deseable que el sistema sea flexible.

Tabla 8-1 Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado en generar una cultura corporativa específica

1. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
2. Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3. Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4. Disminuir la ansiedad que crea asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir los cambios que vivirá la organización.
5. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
6. Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Obstáculos a la productividad

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada se presenta cuando los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

Capital humano en acción

En busca de la excelencia

Las organizaciones modernas están conscientes de la importancia de dar el mejor servicio a sus clientes, por lo que siempre tratan de innovar para agregar mayor valor a sus productos o servicios. La película *En busca de la excelencia* documenta las prácticas de capacitación que Disney aplica a los nuevos empleados que trabajarán en los parques de diversiones de la empresa, en el área de atención general a los visitantes. Los recién llegados no solo reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de ellos, junto con antecedentes de la compañía, y quiénes la integran. El instructivo que se les proporciona incluye indicaciones precisas sobre aspectos como el código de la empresa sobre presentación personal, normas de disciplina y detalles específicos sobre cuánto durará cada fase de su entrenamiento. Durante su primer día de trabajo, los nuevos colaboradores acuden a la Universidad Disney para una sesión de inducción general. Se sientan en grupos de cuatro en torno a una mesa, se presentan entre sí mientras disfrutan de un café y conviven entre ellos. Una de las expectativas del procedimiento es que mediante

el conocimiento mutuo se inicie el proceso de crear confianza en el grupo, y que cada nuevo empleado se sienta parte de una entidad dinámica. La filosofía de la corporación se presenta a los nuevos empleados a través de medios audiovisuales. Se explican con detenimiento la misión y la visión de la compañía, y se aclara que sus integrantes participan en la industria del entretenimiento. La filosofía corporativa de Disney define a sus integrantes como artistas, cuyo trabajo consiste en entusiasmar a otros, así como en ser amables y profesionales en el proceso de dar servicio a los clientes corporativos.

Pasada la primera etapa, se describe la estructura de la organización. Cada uno de los colaboradores aprende el papel que le corresponde en la producción del espectáculo total. A continuación, el nuevo equipo recorre el parque, donde visita el área recreativa exclusiva para empleados, que cuenta con un lago, diversos juegos, área para comidas campestres, muelles de embarque y pesca, y una bien dotada biblioteca. Durante el segundo día, los nuevos empleados se presentan con quienes los coordinarán en áreas de seguridad de visitantes, transporte, alimentación y bebidas, y varias otras. Reciben algunos días más de entrenamiento antes de iniciar su trabajo. Una vez aprendida su función, se les hace entrega de sus “trajes de trabajo” (el disfraz de cada uno de los personajes de Disney que les toca representar), pues se supone que ya se encuentran preparados para llevar a cabo sus presentaciones. Los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las preguntas más frecuentes que hacen los visitantes del parque; para ello reciben guiones con variantes, no manuales. Cuando desconocen la respuesta pueden telefonar a operadoras centrales que tienen libros que contienen las explicaciones necesarias para responder a cualquier pregunta. Cada ejecutivo de Disney pasa una semana al año en “utilización cruzada”, es decir, deben dejar sus oficinas y prestan al público servicios directos tales como la venta de boletos, venta de alimentos, o de carga y descarga de vehículos. De esta forma, el ejecutivo se pone en contacto directo con los servicios que satisfacen a millones de visitantes. Al margen de su rango o jerarquía, todos los ejecutivos y empleados llevan en el traje una tarjeta con su nombre.

Fuente: Con información de la película *En busca de la excelencia*, Producciones Mel.



El trabajo de los artistas de Disney es entusiasmar a los visitantes con su representación del personaje, así como ser amables y profesionales con ellos.

En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchas que advierten que no encajan bien en la organización.

Disminución de la disonancia cognoscitiva

Como se estudió en el capítulo 7, las buenas entrevistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta recibe el nombre de **disonancia cognoscitiva**. Si el nivel de ésta se incrementa, las personas pueden emprender diversas acciones, incluso retirarse de la organización.

Otra causa potencial de la existencia de disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales de la empresa, que rechace a sus compañeros, que cuestione la supervisión que recibe, o varios aspectos más. Únicamente cuando se presenta a trabajar, tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las probables áreas de conflicto.

Tasa de rotación de nuevos empleados

El costo de la rotación de personal es alto, ya que no solo comprende los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan por la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado en distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como computadoras, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de

El propósito de la administración de capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Disonancia cognoscitiva Diferencia entre lo que una persona espera encontrar y la realidad que enfrenta.

capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

Contribución efectiva al desempeño de la organización

Los costos de rotación de personal pueden significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez con mayor claridad, las empresas van adquiriendo conciencia de la extrema importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI.

Las áreas de capital humano pueden contribuir a reducir la tasa de rotación si colaboran activamente en la labor de facilitar 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 someter a los recién contratados a un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera.

Estos programas logran cambios significativos, que se ilustran en la figura 8-1. La rotación de personal entre los recién llegados se reduce, como se muestra en la figura 8-1A. De igual importancia, un porcentaje mayor de los trabajadores permanece en la empresa más de un año. Resulta significativo anotar que los programas de inducción ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses, punto a partir del cual inciden otras variables de más largo plazo, tales como la calidad de la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial.

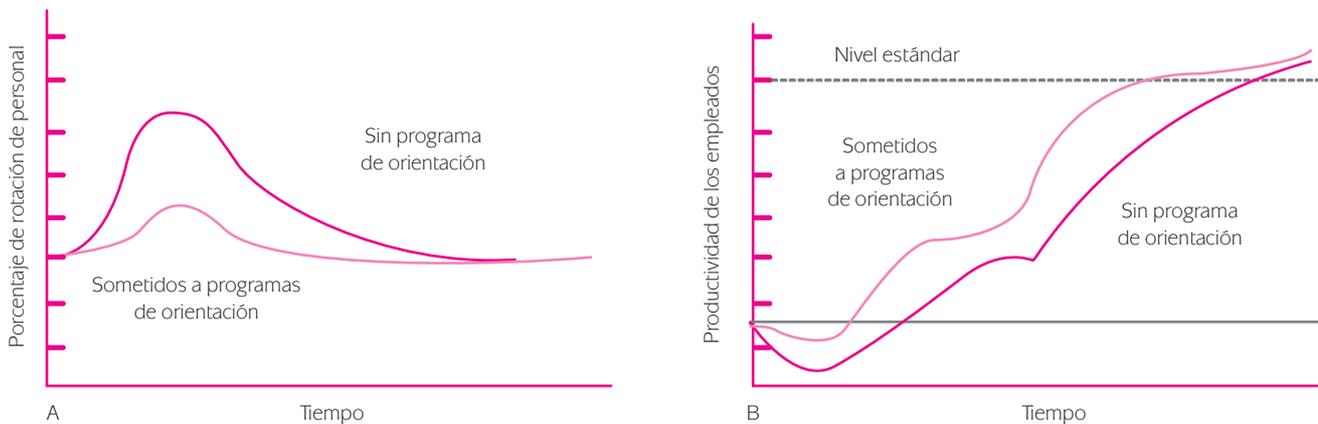


Figura 8-1 Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados.

Investigación en capital humano

¿De qué depende la rotación?

Un estudio de los investigadores Robin Di Pietro y Steve Condly relacionado con la hospitalidad en la industria del turismo (conocida por su alta rotación) muestra que la satisfacción del empleado en este ámbito no es muy relevante. Se dieron a la tarea de investigar en lugares de alta y baja rotación de personal y descubrieron que en estos últimos los empleados mostraban elevados niveles de autoeficacia, apoyo, perspectiva positiva y gran interés por el trabajo.

Para reducir la rotación debe comunicarse claramente a los empleados que la administración y toda la organización apoya sus esfuerzos. Del mismo modo, se debe construir valor por el trabajo, mostrar que las contribuciones de los empleados ayudan a la organización a mejorar sus habilidades y conocimientos. Se deben evitar comentarios y prácticas que deterioren los sentimientos de autoeficacia y fortalecer todo el tiempo los factores que aumentan la capacidad laboral de los empleados.

El sentimiento de incapacidad en el trabajo se relaciona con el hecho de no alcanzar los objetivos, lo que provoca la disconformidad del empleado. Lo mejor es monitorear su desempeño con el fin de descubrir las razones de la desmotivación y evitar la rotación.

Algunas recomendaciones para evitar la rotación son:

- Fomentar el trabajo en equipo y la convivencia entre sus integrantes.
- Verificar que las condiciones del lugar de trabajo sean adecuadas.
- Tener en cuenta que los momentos de esparcimiento ayudan a que el empleado se desempeñe mejor.
- Trazar objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- Establecer modelos de *home office* a los puestos que así lo permitan.

Fuentes: Con información de "Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería", en *TalentManagementMagazine* mayo de 2007, Estados Unidos, en <http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm>, consultado el 11 de octubre de 2007; Vargas, Ivonne, "Rotación laboral, enemiga de la empresa", *CNN Expansión*, 11 de febrero de 2011, en <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>, consultado el 10 de enero de 2012.

Programas de inducción

OA2

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo, como se ilustra en la figura 8-1B. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

Socialización

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación de aquellos que recién ingresan al equipo de trabajo, la **socialización** es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. En la figura 8-2 se ilustra el proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte, y los del individuo, por la otra.

Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados.

Los programas de inducción constituyen un eficaz instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los nuevos empleados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación (tema del capítulo 9) continúa y expande el proceso de socialización, porque conduce al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

Socialización Proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.



Figura 8-2 Proceso de socialización.empleados.

Traectoria de la ubicación

OA3

A medida que una persona es sometida a procesos de inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable que logre niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de **inducción** constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Sólo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto. Su potencial requiere el estímulo y el complemento de la inducción y la capacitación.

Inducción Método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.

Los capítulos siguientes se dedican a explicar qué pueden hacer las áreas de capital humano para mantener una fuerza de trabajo productiva. En este capítulo se explica la manera en que puede facilitarse

la etapa de transición que experimenta un nuevo empleado en calidad de integrante de la organización, a través de procesos apoyados en técnicas educativas como el *e-learning* y la filosofía de lograr la creación de nuevos conocimientos en el seno de la organización. A continuación se exponen las técnicas que más se utilizan para tratar empleados transitorios, en especial a nivel gerencial.

En la parte final se identifican y estudian los aspectos relacionados con la separación de individuos o de grupos de la organización.

Capital humano en acción

Centro de entrenamiento de LAN Perú

LAN Perú y CAE abrieron el Centro de Instrucción Técnica (CIT) en el cual se impartirán alrededor de 7 000 horas de capacitación al año a pilotos y alrededor de 15 000 a tripulantes de la aerolínea. Éste



Con la creación del CIT se espera que los pilotos y tripulantes puedan optimizar tiempos y recursos en LAN Perú.

es uno de los más modernos y, además de contar con instalaciones y equipo modernos, tiene un simulador de Airbus 320 y se prevé que se incluirá un simulador de Boeing 767. Además, cuenta con un modelo a escala de una cabina del Airbus 320 para hacer prácticas de servicios de emergencia, aulas para tomar cursos de *e-learning*, toboganes como los que tiene el Airbus 320 y el Boeing, así como una piscina para las prácticas de evacuación en el mar, *door-trainer* para practicar la apertura y cierre de puertas, entre otros equipos.

Fuentes: Con información de LATAM Airlines Group, "CAE y LAN Perú inauguran moderno centro de entrenamiento aéreo", LAN.com, en http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/noticias/comunicados-de-prensa/cae-y-lan-peru-inauguran-moderno-centro-de-entrenamiento, consultado el 10 de enero de 2013; Agencia de noticias de Lima, "Ministro Paredes inaugura moderno centro de instrucción técnica de Lan Perú y CAE", 4 de octubre de 2012 en <http://www.agenciadenoticiaslima.com.pe/ministro-paredes-inaugura-moderno-centro-de-instruccion-tecnica-de-lan-peru-y-cae>

Contenido y responsabilidad de la inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de capital humano, así como del supervisor directo del empleado. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción —así como la capacitación del capital humano en general— se fundamentan en gran medida en el empleo de técnicas basadas en el *e-learning* y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.



OA4

Concepto de *e-learning*: recursos disponibles

En las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores, así como en su capacitación general en todo tipo de áreas profesionales, gracias a la técnica del *e-learning*. Este proceso se aplica en el marco de una filosofía global de creación de conocimientos dentro de la empresa.

El concepto de *e-learning* se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

En esencia, este proceso utiliza las posibilidades abiertas por internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. Ocasionalmente, el *e-learning* incluye el uso de apoyos audiovisuales de tipo más tradicional, así como programas de radio o televisión, y presentaciones y lecciones personales.

e-learning Tipo de aprendizaje que se realiza utilizando las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

Una de las ventajas de este método consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado en proceso de capacitación.

Del mismo modo, algunas grandes organizaciones han dado un paso adelante que está sentando un precedente, pues han innovado el concepto de *e-learning* mediante la creación de sus propios centros de educación y formación de personal, como es el caso de Liverpool, en México. Esta empresa hizo evolucionar este concepto cuando fundó su propia universidad, en donde capacita, prepara y desarrolla a sus empleados.

Investigación en capital humano

La importancia del *e-learning* en las empresas

El aprendizaje en línea cada vez se integra más como una importante y necesaria herramienta corporativa. Al respecto, Elliot Marie, fundador de The MASIE Center y el On-Line Learning Council, afirma:

Cuando una organización ha decidido implementar un sistema de *e-learning*, lo primero que hay que tener en cuenta es que cada empresa u organización es única, igual que en el caso de la ropa, que no existe una talla que les calce a todos por igual.

En una investigación que se realizó en mil grandes empresas de Estados Unidos, Gran Bretaña y Asia, se descubrió que una de las principales razones por las cuales las organizaciones han optado u optarían por utilizar la tecnología informatizada para sus actividades de capacitación es la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de empleados más rápidamente. Otra razón es que el *e-learning* puede utilizarse al mismo tiempo como una herramienta para generar y administrar el conocimiento, lo cual permite recolectar información de los empleados que lo utilizan, y así poder identificar perfiles de habilidades de los individuos y de sus puestos de trabajo.

Para este especialista, el *e-learning* podría reducir la brecha digital de América Latina, pues ya existe cierta cantidad de contenido en español y portugués y puede emplearse para el desarrollo de habilidades, alfabetización y entrenamiento del personal, e incluso puede servir en plataformas como bibliotecas y escuelas.

Fuente: Con información de Santiago F. Subotovsky, "Para las empresas, el e-learning es clave de éxito" en www.elearningamericalatina.com/edicion/febrero2/na_1.php, consultado el 10 de octubre de 2007.

Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos

En el contexto tradicional, un instructor transmitía determinados conocimientos a las personas que se preparaban bajo su dirección de manera personal. Por ejemplo, cuando el instructor necesitaba enseñar determinada técnica sobre la manera correcta de operar cierto equipo industrial, la maniobra se repetía y se practicaba hasta que la persona recién llegada la dominaba.

En la empresa moderna, que existe dentro del llamado *contexto cibernético*, el proceso tradicional de transmisión del conocimiento ha cedido el paso a una dinámica de creación de nuevas técnicas y conocimientos que se han convertido en patrimonio de la organización. El concepto fue acuñado originalmente por el japonés Ikujiro Nonaka, quien publicó un artículo sobre la dinámica del conocimiento corporativo en la *Harvard Business Review* en 1991. Tan profunda ha sido la influencia del pensamiento de Nonaka, que su material reapareció en la edición de julio-agosto de 2007 de la misma publicación. Sus conceptos ameritan una cuidadosa revisión.

En esencia, Nonaka sostiene que pese a la preocupación actual por el "capital intelectual" de la empresa, son pocos los ejecutivos que comprenden la naturaleza de la organización como ente creador de conocimientos, y todavía menos los que saben cómo beneficiarse del proceso. Según Nonaka, en una compañía que genera conocimientos, se dan los siguientes pasos:

1. El personal aprende los “secretos tácitos” de la organización.
2. Los “secretos tácitos” se convierten en conocimiento explícito, a través de un proceso de articulación.
3. Se procede a elaborar un manual o guía que incluya el recién definido conocimiento.
4. A través de la experiencia de crear un producto nuevo, el equipo de trabajo aplica el nuevo conocimiento y enriquece sus propios conocimientos tácitos, a través de un proceso de internalización.

A su vez, este ciclo vuelve a crear nuevos conocimientos tácitos, y el proceso de creación de conocimientos se prolonga de manera dinámica.

Los elementos clave de este proceso son la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, y la **internalización**, que es el uso y aceptación del conocimiento explícito.

En sentido amplio, el reto de los procesos de inducción para el administrador del capital humano consiste en transformar a las personas recién integradas a la organización en miembros del equipo de trabajo, dispuestos no solo a transmitir conocimientos, sino también a generarlos.

Internalización Uso y aceptación del conocimiento explícito.

Elementos de un programa formal de inducción

En la tabla 8-2 se ilustran los temas más comunes que contiene un programa de inducción; aquellos que se comprenden en las categorías “temas globales de la organización” y “prestaciones y servicios al personal” son comunes a casi todos los empleados. A menudo, estos dos aspectos se complementan mediante un manual de inducción, que se entrega a cada nuevo empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directivos, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechan la ocasión para exponer los valores o principios de especial importancia. Es común que en la medida en que se especializa la información que se presenta, se incrementa la participación del representante del departamento donde trabaja el nuevo empleado.

Además de presentarlo a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de inducción, esto es, vincularlo con las personas directamente relacionadas con el puesto. Es conveniente que esta fase incluya a los nuevos compañeros de trabajo. En ocasiones, los empleados de nuevo ingreso deben conocer al personal de otras áreas, con quien tendrán que interactuar.

Estos aspectos los explica el supervisor, que puede aprovechar la oportunidad para repasar con el nuevo empleado la descripción de su puesto, y los objetivos que se propone alcanzar. En la sesión con su nuevo colaborador, el supervisor empieza a proporcionar información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, su relación con otras personas y departamen-

Tabla 8-2 Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

tos de la organización, etc. Para que el programa de inducción sea eficaz, se necesita que el supervisor directo del empleado participe activamente, tanto como el representante del departamento de capital humano.

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de capital humano ha diseñado un programa eficaz, es posible que la capacitación no sea la deseable.

Es posible que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo, suelen estar más ocupados —y más interesados— en las situaciones inmediatas de la labor, y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo trabajador son menos importantes. Para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada, es conveniente que se proporcione al supervisor una lista de verificación de los temas que se espera que cubra junto con el nuevo empleado. Esta lista se basa en las categorías “presentaciones personales” y “funciones y deberes específicos” que se ilustran en la tabla 8-2.

Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado a uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etc. Una ventaja de esta técnica es que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. También es muy probable que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, lo introduzca en la organización de los empleados de la planta o la oficina o en su grupo de amistades de la entidad. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es solo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si éste sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al final de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos, esta dinámica puede incluso desembocar en situaciones de abierto antagonismo.

Además del peligro siempre real de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de capital humano como él mismo deben considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- Evite abrumar al recién llegado con información excesiva.
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar (como ocurriría en el caso de un técnico en aparatos de aire acondicionado al cual se le solicita que “ayude un poco” en el proceso de instalar varios tornos que acaban de llegar a la planta).

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción depende del grado real de preparación que adquiera el nuevo empleado. Así como arrojar a una persona a un río caudaloso para que aprenda a nadar constituye una acción innecesaria y peligrosa, sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda a nadar nadando” es uno de los mejores caminos al fracaso.

Beneficios de los programas de inducción

Los programas de inducción exitosos incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, los cuales son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes.

El departamento de capital humano puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los aspectos que le causaron mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz.

Seguimiento de la inducción

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, aunque sus subordinados no perciben esas acciones como tales. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible. Preguntas como “¿Qué le parece el trabajo?” o “¿Está contento en su nuevo puesto?”, conducen a respuestas vagas. La diferencia es obvia cuando se comparan las anteriores con la pregunta siguiente: “La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. Usted me dijo que necesitaba instrucciones adicionales sobre la lectura y operación de las válvulas, y tuvimos una sesión de dos horas sobre el tema. ¿Le queda alguna pregunta al respecto, señor Restrepo?”

Capital humano en acción

La reinducción en Jumex

Jumex ha implantado un curso de reinducción para su personal con más de tres años de antigüedad. El objetivo de este curso es recordar a los empleados, a través de un recorrido en su planta de producción del Estado de México, cuáles son los objetivos y valores corporativos de la empresa para así impulsarlos a seguir persiguiendo los objetivos.

Con este programa, Jumex cultiva en sus trabajadores el sentimiento pertenencia, de reconocimiento, respaldo y orgullo de pertenecer a ésta y, al mismo tiempo, se asegura de que su personal continúe persiguiendo las metas empresariales a la vez que mantiene un buen clima organizacional.

Fuentes: Con información de Reyes-Heroles, Regina, “Seis súper empresas en sintonía – Jumex enamora otra vez a su gente”, *CNN Expansión*, 29 de mayo de 2012, en <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/05/17/jumex-enamora-otra-vez-a-su-gente>, consultado el 10 de enero de 2013; Grupo Jumex, “Nuestra gente”, <http://www.jumex.com/index.php/es/nuestra-gente>, consultado el 10 de enero de 2012.

Aspectos internacionales

Cuando un nuevo empleado debe cubrir un puesto en otro país, la inducción es aún más esencial, así como más compleja, pues el recién llegado necesita adquirir más información sobre la organización local: su estructura, sus programas de presentaciones, el trabajo específico que se espera que lleve a cabo y la cultura general de la empresa; además, necesita información sobre la cultura del país en que estará y orientación sobre trámites y otros temas.

Una inducción rápida pero meticulosa sobre aspectos como la cultura, el lenguaje, diferencias en cuanto a prácticas de trabajo y normas legales siempre resulta beneficiosa.

Inducción de personal temporal

Las alternativas de las empresas modernas no siempre permiten que se proceda a la inducción completa de un empleado, en especial cuando este va a ocupar su puesto de manera temporal. De acuerdo con Alison Maitland, autora de un artículo sobre el tema, publicado en el diario británico *Financial Times* de 31 de julio de 2007:

La demanda de ejecutivos temporales se encuentra en niveles históricamente altos, sin precedentes. La Asociación de Gerentes Temporales del Reino Unido estima que el crecimiento del campo ha sido de 8% anual en el curso de los últimos dos o tres años. En el pasado, el ejecutivo temporal se contrataba sólo para paliar emergencias; en las condiciones actuales, 70% de las oportunidades se abren en el campo de la administración del cambio, manejo de proyectos y mejora de procesos, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por la Asociación.

Ubicación interna del empleado

La **ubicación de un empleado** consiste en su asignación (o reasignación) a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como promociones y transferencias. En forma similar a como se procede con los solicitantes de empleo, para ubicar

correctamente a un trabajador es necesario realizar un proceso de reclutamiento, selección e inducción. Sin embargo, en muy pocas ocasiones 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 capital humano mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historial en la empresa. Esta información simplifica el reclutamiento. El proceso de selección también se efectúa con mayor rapidez, porque el desempeño y las habilidades de los empleados se conocen mejor que las características de los solicitantes externos. Los pasos del programa de inducción pueden acortarse; es obvio que un empleado que es ascendido conoce las políticas de la compañía sobre aspectos como descansos, jornadas de trabajo, necesidades especiales de un área, etcétera.

A pesar de que con frecuencia suele ser posible omitir la parte correspondiente a la inducción general que proporciona el departamento de capital humano, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación interna las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando éstas implican un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado, así como a la gerencia de la nueva área. En estos casos, la función del departamento de personal consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a la promoción sobre las políticas de la compañía. La mayoría de las decisiones de ubicación se traducen en promociones y transferencias. Tras estudiar estas dos variantes, el presente capítulo también explora las decisiones de separación, tanto a nivel individual como grupal.

Promociones

Una **promoción** ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, cuando se le promueve se le concede un reconocimiento por su desempeño anterior y de su potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad.

Promoción Cambio de un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado.

Promociones por méritos

Las promociones que se basan en los méritos del empleado toman en cuenta el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que las promociones son fundamentalmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades esenciales. Un primer problema estriba en que quienes toman la decisión puedan distinguir entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide.

Cuando las decisiones de promoción se basan en sentimientos personales, en circunstancias en que el desempeño no se ha medido de manera objetiva, pueden presentarse complicaciones. Los ascensos que se conceden por “corazonadas” personales suelen beneficiar a personas de inferior capacidad, que acceden a un mayor nivel de responsabilidad. Estos factores pueden deteriorar la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema de las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado **principio de Peter**: “las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia”. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño a determinado nivel no es garantía de éxito en uno superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una asistente diligente, puntual y ordenada, posea las cualidades de mando necesarias para ascender a supervisora. Una decisión automática de ascenderla podría privar a la organización de una excelente asistente y dotarla en cambio de una supervisora mediocre.

Principio de Peter “Las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia”.

Promociones con base en la antigüedad

En algunas circunstancias, es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objeti-

vidad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién será el indicado.

Esta técnica se emplea con frecuencia para promover personal sindicalizado, gracias a su transparencia y objetividad. En realidad, en los contratos colectivos de trabajo que celebran muchas organizaciones gremiales suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán en función de la antigüedad.

Muchos expertos en administración de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se aplica este sistema a rajatabla, el personal joven y de talento siente que sus posibilidades han sido bloqueadas. Si el sistema de promociones adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros exactos de las fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las empresas modernas han optado por un sistema mixto de promociones, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

Transferencias laterales y pérdida de categoría

No en todos los casos los movimientos de puestos de un empleado se llevan a cabo en sentido ascendente; en ocasiones, la empresa decide exponerlo a otro tipo de desafíos y oportunidades, sin que sea necesario proceder a una promoción. Una **transferencia** consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

Transferencia Movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

La flexibilidad suele ser uno de los ingredientes que conducen a una organización al éxito. Idealmente, las personas a cargo de las decisiones deben estar en posición de reubicar a su personal para enfrentar los desafíos internos y externos. Una herramienta para lograr esa flexibilidad son las transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que mejor corresponden a sus aptitudes. Las transferencias pueden también ser muy positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas, que se convierte en un grupo humano con mayor potencial de promoción. Bien manejadas, las transferencias pueden aumentar el nivel de satisfacción.

En general, siempre que una persona es transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto. Por ejemplo, es probable que éste plantee múltiples desafíos, lo cual será más atractivo para empleados jóvenes que desean encontrar oportunidades de ascenso. Asimismo, una transferencia a un puesto que requiera absoluta honradez y confiabilidad, pero que no implique excesivos retos, puede resultar ideal para un empleado maduro a quien le faltan pocos años para jubilarse.

Investigación en capital humano

¿De qué depende un ascenso?

Pablo Acosta, candidato a doctor de la Universidad de Illinois, probó dos supuestos de la sabiduría laboral en una investigación dentro de una corporación estadounidense:

1. Las compañías aceleran el proceso de evaluación y ascenso de las personas catalogadas como estrellas desde el inicio de sus carreras (la vía rápida).
2. El principio de Peter, que postula que los empleados llegan solo hasta el nivel en el que ya no son competentes y luego se estancan.

Respecto del primero, Acosta afirma que no es posible fundamentar sistemáticamente la existencia de la “vía rápida” ya que los ascensos anteriores deberían significar una mayor probabilidad de ser ascendido en el futuro, pero no siempre es el caso.

En cambio, el principio de Peter sí existe. Además, descubrió que los aspirantes externos tienen ventaja sobre quienes forman parte de la compañía. En teoría, cuando un empleado ha llegado a su nivel de incompetencia, será menos probable que sea ascendido. Sin embargo, otra explicación es que las

compañías prefieren contratar nuevos empleados porque suelen sobreestimarlos, mientras subestima a sus empleados.

Fuente: Con información de "Quién es ascendido y quién no", en *Knowledge@Wharton*, 9 de agosto de 2005, en <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=3474>, consultado el 11 de octubre de 2007.

Desafortunadamente, algunas organizaciones optan por rebajar la jerarquía de ciertos empleados en forma más o menos encubierta. Cuando una persona sufre ese tratamiento, es probable que disminuya su lealtad a la organización, que reduzca su productividad y que en general su actitud diste mucho de ser la ideal.

Programas de identificación de vacantes

Incluso si la organización no es muy grande, la información sobre nuevas oportunidades no siempre se esparce por todos los niveles. Los **programas de identificación de vacantes** sirven para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento, y los requisitos necesarios para llenar las vacantes.

En las organizaciones modernas, por lo general, esta información se distribuye por medio del correo electrónico a todos los miembros de la empresa. El departamento de capital humano compila los requisitos del puesto mediante la información derivada del análisis de puestos (vea el capítulo 5), y procede —con autorización de la gerencia— a abrir el puesto a los solicitantes. Cuando el empleado se entera de la oportunidad que existe, puede ponerse en contacto con ese departamento. El objetivo de estos programas es dual: por una parte, buscan cubrir los puestos actuales mediante promociones internas. Por la otra, tienen el objetivo de ayudar a alcanzar las metas individuales de cada integrante del personal.

Sin embargo, no todas las vacantes suelen incluirse en estos programas. En muchos casos, las de nivel muy bajo se exceptúan (porque es poco probable que los actuales trabajadores soliciten ocupaciones de nivel más bajo al actual), así como las vacantes gerenciales de alto nivel, que por su naturaleza requieren un tratamiento distinto. En general, estas técnicas son muy eficaces para llenar vacantes de nivel bajo e intermedio, tanto en labores generales de oficina como en puestos técnicos y de supervisión general.

Cuando ciertas vacantes se cubren sin hacerlo del conocimiento general, los empleados pueden considerar que la decisión se basó en elementos subjetivos y en favoritismos. Por esa razón, es importante que el departamento de capital humano haga públicas sus políticas al respecto, y que se apege de manera estricta a ellas.

Separaciones

Las **separaciones** constituyen la decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse en razones disciplinarias, económicas o de estrategia general. Independientemente de las causas que motiven la separación, la función del departamento de personal consiste en utilizar el método más práctico para concluir el vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización, así como para la persona que se retira. Las separaciones pueden ser de dos tipos: renunciaciones y despidos. Las ausencias temporales constituyen una especie de categoría intermedia entre estas dos. Las separaciones, finalmente, pueden incluir a secciones o grupos de empleados. Como se estudia en la parte final del capítulo, determinadas técnicas permiten reducir el grado de conflicto que generan estas circunstancias.

Separaciones individuales

Renunciaciones

El empleado puede terminar su relación con la empresa de manera más o menos espontánea cuando presenta su renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia puede deberse a la jubilación del trabajador; en otras, porque recibió mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con

Programas de identificación de vacantes Informan a los empleados acerca de las posibilidades de reubicación y promoción existentes, así como sus requisitos.

OA5

Separaciones Constituyen la decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado.

otros miembros de la empresa, o puede originarse en consideraciones privadas, como motivos de salud, circunstancias familiares, mudanza a otra ciudad, etcétera.

Dentro del marco legal que predomina en los países de habla hispana, en la mayoría de los casos la renuncia voluntaria es un proceso sin dificultades. En especial en los casos en que existe un contexto de conflicto, la renuncia permite que se reorganice el área y que se supriman los factores que originaron el conflicto, sin añadir un problema legal que puede resultar muy costoso en términos de tiempo y recursos financieros.

La legislación de algunos países permite negociar la renuncia de un empleado. Esta negociación suele llevarla a cabo el gerente del departamento afectado junto con el encargado de la administración de capital humano.

Ausencias temporales

La legislación laboral de la mayoría de los países de habla hispana se basa en el supuesto de que el trabajador y el empleador contraen una relación que se supone más o menos permanente, y que se prolongará de modo más o menos indefinido.

Pese a este marco básico, la índole de ciertas industrias hace que sea difícil mantener activo a todo el personal durante todo el tiempo. La industria de la construcción ofrece un buen ejemplo de esta situación porque sus actividades no solo dependen de que existan determinadas condiciones climáticas, sino también de la situación económica del país. De manera característica, los trabajadores de este sector atraviesan etapas de prosperidad y pleno empleo, que se alternan con las de recesión económica.

Cabe también la posibilidad de que un empleado no pueda laborar durante cierto lapso, al término del cual es razonable suponer que podrá volver a vincularse con la organización. Entre los factores que pueden provocar esta situación se cuentan circunstancias como una crisis temporal de salud (por ejemplo, un empleado que sufre una fractura seria); una dificultad grave en la vida familiar (como sería el caso de un padre que enfrenta la enfermedad y muerte de su esposa, con niños pequeños); un viaje de estudios al exterior, una responsabilidad cívica, como el llamado a filas de los reservistas del ejército, y muchos otros casos de importancia similar.

Despidos individuales

La organización puede decidir de forma unilateral finalizar el vínculo laboral que mantiene con determinado empleado. Por lo general, esta grave decisión obedece a razones de disciplina o productividad. Por ejemplo, cuando un empleado constituye un foco de derroche sistemático la empresa puede decidir que es más económico afrontar las compensaciones que acarrea el despido.

La gravedad de esta decisión determina que se tome a los niveles más altos de la empresa. Sus repercusiones sobre la moral del personal son duraderas. No obstante, cuando las bases del trabajo se ven afectadas resulta indudable que la recisión puede ser el único correctivo posible. En organizaciones grandes, el departamento de capital humano (es importante mencionar que en algunas organizaciones suele ser el departamento legal) cuenta con estadísticas de los despidos producidos durante el año, así como de las compensaciones que la empresa debió cubrir por ese concepto. Aunque negativas, estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que lleva a cabo las liquidaciones.

OA6

Downsizing Situación en la que una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes.

Atrición Pérdida paulatina de empleados que se genera con el transcurso del tiempo.

Separaciones de grupos

Reducción de personal

En determinadas circunstancias, una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes. Este proceso puede llevarse a cabo en forma más o menos inmediata, o de manera gradual. Cualquiera de las dos variantes puede clasificarse como una variante del proceso llamado *downsizing*.

Atrición

La *atrición* se refiere a las plazas que se generan cuando las personas que las ocupan cambian de ocupación, se jubilan o mueren. Aunque las renunciaciones voluntarias y la pérdida paulatina de empleados que se genera con el transcurso del tiempo constituyen

un método relativamente lento y conservador para reducir el tamaño global de la organización, por lo general ofrecen la vía menos conflictiva para lograr esa meta. Cuando una empresa decide reducir su personal y opta por no contratar más trabajadores, la plantilla que conserva su empleo se reducirá con el curso del tiempo. Esta dinámica refleja las enfermedades, renuncias, cambios de empleo, muertes, etc., que se producen entre los integrantes del grupo. A medida que el proceso continúa, la empresa puede ir suprimiendo determinados puestos, porque cuando una persona se marcha, no se crea una vacante y no se le reemplaza. Los programas de personal a mediano y largo plazos permiten establecer predicciones con base en factores demográficos que establecen la manera en que descenderá el personal de la organización a nivel global.

Otras razones de separación

Los intereses de la empresa no siempre coinciden con los del personal que la integra. Por diversas razones, entre ellas factores como la decisión de recurrir al *outsourcing*, fusiones, crisis financieras, estrategias corporativas, etc., es probable que ciertas organizaciones se vean obligadas a tomar medidas más o menos drásticas que les permitan continuar con éxito sus operaciones, o al menos reducir sus pérdidas. Una de esas medidas puede ser el despido de todo un grupo de personas de la empresa, lo cual puede afectar a determinadas áreas (por ejemplo, toda el área de transportes, en una empresa que procede al *outsourcing* de esa función), a individuos determinados (por ejemplo, los que la empresa determine que no se han puesto al día en sus conocimientos sobre sus áreas profesionales), o a niveles determinados (como en el caso de una organización que decide prescindir de todo su apoyo secretarial, confiando esa función a cada uno de los ejecutivos).

Aunque con frecuencia el despido suele ser traumático, puede afirmarse que la separación de todo un grupo de personas se cuenta entre las pruebas más álgidas del administrador de recursos de capital humano. Sólo en casos excepcionales, el gerente del departamento de relaciones industriales podría discrepar de la decisión en sí, que necesariamente incluye una visión global de las finanzas, la estrategia y la evolución general de la empresa.

En la mayoría de los casos, el departamento de capital humano sencillamente se encuentra con una situación de facto, en la cual recibe instrucciones de la alta gerencia para proceder a determinadas acciones que se traducen en la eliminación de puestos de trabajo.

Sin embargo, esta circunstancia de ninguna manera justifica que el departamento de personal adopte una actitud pasiva ante la decisión de cambiar o suprimir una o más secciones de la organización.

Entre las responsabilidades fundamentales del administrador de capital humano se cuentan las siguientes:

- *Establecer* el costo humano de la operación, no solo en términos de las compensaciones que será necesario cubrir, sino también del deterioro de la moral y del comprensible desaliento a nivel de toda la organización.
- *Determinar* —probablemente en cooperación con el departamento legal— los costos derivados de los posibles litigios que se abrirán.
- *Programar* el proceso de cambio y llevarlo a cabo dentro de parámetros que se ajusten a las necesidades de la empresa, pero también que en la medida de lo posible respeten las necesidades psicológicas de los elementos humanos. (Solo una gravísima circunstancia podría justificar los despidos antes de las fiestas de Navidad, por ejemplo).
- *Preparar* al personal para el cambio, tanto de los sectores que van a desaparecer como de los que permanecerán. Esta preparación puede descomponerse en los siguientes factores:

Los empleados que conserven sus empleos necesitarán reafirmaciones psicológicas de sus contribuciones y su vinculación con la empresa. Una reafirmación de este tipo puede consistir en un nuevo programa de capacitación, que en sí mismo implica para el empleado el mensaje de que “la empresa cuenta con los conocimientos que usted está a punto de adquirir. Esperamos que comprenda que conservará su empleo”. Por obvias razones éticas, un mensaje de este tipo sólo puede darse si existe la razonable seguridad de que el proceso no afectará a otras áreas de la organización.

Dentro de ciertos límites, es posible —y humano— reducir el costo psicológico y económico para los empleados de las secciones que desaparecerán mediante una admisión honesta de que son las fuerzas del mercado y no deficiencias o diferencias personales las que provocaron la decisión; la inclusión

del personal que lo solicite y/o que lo acepte en diversas agencias de colocaciones e identificación de oportunidades laborales, según sea apropiado; la creación de programas de capacitación y adaptación a las necesidades del mercado y —siempre y cuando pueda hacerse de manera honesta, ética y veraz— el comentario de que tan pronto surjan nuevas oportunidades de empleo en la empresa, el personal despedido tendrá tratamiento preferencial cuando se realice una nueva contratación.

Por último, en la empresa que se prepara para llevar a cabo un proceso de separación los rumores pueden constituir un elemento de devastadores efectos. Dentro de los límites que establezca la gerencia general, el departamento de capital humano podrá defender mejor las posiciones de la organización a nivel ético si se establece un clima de comunicación abierta, en una cultura de respeto a la veracidad.

Por malas que sean las noticias, siempre es preferible recibirlas de manera honesta, en vez de alargar un panorama inexistente de seguridad laboral imaginaria que termina de manera súbita y devastadora para las personas que durante años contribuyeron con su esfuerzo al éxito de la empresa.

Resumen

Concluido el proceso de selección, es necesario orientar a los nuevos empleados mediante un proceso general de inducción, para que puedan contribuir de manera positiva a lograr los objetivos de la entidad. Mediante la inducción adecuada no solo se mejoran los niveles de desempeño, sino que también se satisface el deseo —inherente en la mayoría de las personas recién llegadas a una empresa— de adaptarse con éxito a su nuevo entorno. Uno de los fines esenciales del proceso de inducción es generar un espíritu de equipo y lealtad hacia la organización.

El departamento de capital humano suele orientar a los nuevos empleados sobre políticas generales, reglamento de trabajo, normas y prestaciones, en un proceso de ubicación dentro de la empresa. La ubicación del individuo dentro de ella constituye un poderoso mecanismo de motivación e identificación.

Una de las herramientas clave de este proceso es el acceso al *e-learning*, que se ha convertido en una de las vías preferidas para la educación de personal adulto.

En sí mismo, el *e-learning* no es suficiente para crear una dinámica positiva en la organización, que hoy en día se concibe en términos de entidad y que no solo transmite sino que también genera conocimientos. La organización como entidad creadora de conocimientos constituye uno de los conceptos básicos de la administración de recursos de capital humano en el siglo XXI.

Los supervisores llevan a cabo el proceso de inducción cuando presentan a los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo, explican los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos. El propósito de la inducción consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la entidad que lo contrató. Los departamentos de personal de filosofía proactiva efectúan un seguimiento poste-

rior a la inducción, para cerciorarse de que los empleados ya no tienen preguntas o lagunas de información y para verificar cómo se realizó el programa de información y ubicación.

Cuando las vacantes se llenan internamente, los empleados actuales requieren también un programa de inducción simplificado, que se centra en los aspectos relevantes del nuevo puesto.

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos —y en ocasiones despedirlos de la organización— en la mayoría de los casos lo llevan a cabo los gerentes de línea, con la asesoría del departamento de capital humano. Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como despidos.

Las promociones pueden basarse en el mérito, en la antigüedad o en una combinación de ambos factores. Bien llevadas a cabo, las transferencias laterales pueden resultar de gran utilidad para la organización, así como para el empleado.

Las decisiones de separación pueden afectar a un individuo, o en ciertos casos a un grupo de la organización. En el caso de una sola persona, la separación puede deberse a una renuncia voluntaria, o a una acción unilateral por parte de la empresa, que por razones graves puede proceder a su despido.

En el caso de grupos que es necesario separar de la empresa, puede optarse por la técnica de permitir un proceso de atrición, que aunque prolongado, reduce el conflicto y las dificultades de las separaciones a corto plazo. Puede surgir también la necesidad de separar a todo un grupo o departamento de la empresa. En estos casos, proceder con un máximo de cautela, dentro de un marco de claros principios éticos, constituye uno de los principales retos profesionales de la administración de recursos de capital humano.

Conceptos claves

Atrición
Creación de conocimientos en la organización
Cultura corporativa
Despidos

Disonancia cognoscitiva
e-learning
Outsourcing
Principio de Peter

Programas de inducción
Promociones
Promociones por antigüedad
Promociones por mérito

Socialización
Transferencias laterales
Ubicación

Preguntas de análisis

1. ¿Qué quiere decir el término *disonancia cognoscitiva*?
2. Usted acaba de informar al supervisor de línea de un empleado recientemente contratado que se va a someter a un programa de inducción. El supervisor le responde: "Usted mismo contribuyó a contratar a esta persona, que yo sé que está bien capacitada para el puesto. ¿No podría hacer una excepción y permitir que empiece a trabajar de inmediato? Tenemos varios asuntos urgentes que atender en la planta, y poco tiempo para ceremonias". Exponga su respuesta en un documento de no menos de una cuartilla y no más de dos.
3. ¿Cuál es la ventaja o desventaja de orientar mediante un proceso profesional de inducción a un empleado que acaba de llegar a la empresa?
4. La cadena hotelera Cinco Estrellas ha expresado su interés en que usted prepare un programa general de inducción para sus nuevos empleados. La compañía contrata todos los años a un promedio de 160 personas. ¿Qué preguntas haría usted al gerente general, y cómo plantearía su enfoque? Elabore una propuesta en un documento de no menos de tres cuartillas y no más de cinco. Prepare un presupuesto realista que le permita poner en práctica sus ideas. En ningún caso el presupuesto total que usted presente puede exceder el equivalente a dos meses de salarios mínimos por persona.
5. Describa no menos de tres situaciones en las cuales se justificaría recomendar el movimiento lateral de un empleado de 26 años de edad que lleva tres años en una compañía.
6. Marisela Soto ha sido supervisora del área de terminado de productos de Estufas y Hornos Avanzados durante cuatro años. Se le acaba de presentar una oportunidad para viajar a Inglaterra, donde —asegura Marisela— va a estudiar durante seis meses aspectos relacionados con su trabajo actual. ¿Qué circunstancias podrían llevar a la aprobación de su solicitud? ¿Qué otras podrían generar una negativa?
7. La empresa Molinos de Papel El Fénix ha mantenido una línea tradicional sobre inducción y capacitación de su personal. Uno de los ejecutivos de la empresa ha manifestado interés en saber más sobre la potencialidad del *e-learning* para su organización, y le ha solicitado que prepare una presentación de no más de nueve diapositivas de Power-Point para compartirla con los socios de la Junta Directiva. ¿Qué materiales le proporcionaría usted?
8. La filosofía del ingeniero Florencio Guízar, gerente general de Abonos y Pesticidas, se caracteriza por su apertura al cambio y a las nuevas ideas. Después de tocar el tema de la creatividad en la organización, Guízar le comenta que en su opinión los procesos de creación de conocimientos no pueden surgir en su comunidad, "porque me parece que aquí no hay individuos geniales, ni dinero para pagarlos, si los hubiera". ¿Cómo ilustraría usted el concepto de la organización como creadora de conocimientos, de manera de persuadir a Guízar de poner en práctica esta filosofía? Prepare su argumento en no menos de dos cuartillas y no más de cuatro.
9. Como es obvio, las faltas graves al reglamento de una empresa pueden justificar un despido instantáneo. Si exceptúa las faltas al código interno de disciplina, ¿qué otros factores podrían justificar, en su opinión, el despido de un empleado? ¿Qué factores justifican en ocasiones el despido de todo un grupo?
10. En su concepto, ¿qué función debe desempeñar el departamento de capital humano en lo referente a promociones? ¿A transferencias? ¿A despidos de individuos?

Caso de estudio 8-1

Vacantes en Peces y Corales

El modesto acuario multicolor de Peces y Corales, de capital dominicano, poco a poco se ha convertido en una sólida empresa a nivel nacional. La empresa ha hecho planes para invertir en el plano internacional y abrir una sucursal en Nueva York a partir de enero de 2007. Gracias a la estrategia operativa de su dueño y gerente general, capitán Roberto Balderas, la empresa pasó de importadora de especies tropicales comunes a exportadora de especies exóticas. La actividad de la empresa ha impulsado mucho en el país la afición por la vida marina en general, y en especial por la rica y variada fauna de las aguas dominicanas.

Durante 2005, cuando la empresa se consolidó, el capitán Balderas contrató a un grupo de 38 personas con estudios a nivel de preparatoria. Las capacitó en campos tan variados como técnicas de fertilización de ciertas especies, prácticas de alimentación y aseo, detección de enfermedades, etc. Peces y Corales cuenta ahora con 49 empleados, de los cuales 32 son parte del equipo original.

Por otra parte, las facultades de biología y zootecnia del país han manifestado su interés en el campo de la acuicultura, y en 2009 abrirán el primer curso de posgrado especializado en peces de acuario. A partir de 2007 el capitán Balderas contrató a un grupo de siete biólogos especializados en especies de

acuario. Los conocimientos de este grupo son muy profundos en determinados campos, pero sus habilidades operativas son catalogadas como inferiores. Por ejemplo, los biólogos pueden explicar con absoluta claridad la fisiología de la respiración de ciertos peces tropicales, pero enfrentan considerables obstáculos para limpiar un acuario en forma eficiente.

En opinión del capitán Balderas, ambos grupos —los empleados originales, con nivel académico más modesto, pero con experiencia en las labores prácticas, y los universitarios con buena preparación teórica pero con la desventaja de no conocer a fondo las labores diarias—, representan casi el mismo valor operativo para la compañía que, para evitar problemas y simplificar el sistema, instauró una política de igualdad relativa de salarios.

Como ya se comentó, la compañía se está preparando para iniciar operaciones internacionales, y el capitán Balderas está consciente de que será casi imposible mantener la relativa igualdad en los ingresos; en realidad, considera que es necesario seleccionar en un plazo de seis meses a siete empleados para otorgarles una considerable promoción y nuevas responsabilidades. Como es un empresario justo, desea que usted, el gerente de personal, elabore un sistema objetivo de reglas para conceder las promociones. Le hace también las siguientes preguntas:

Preguntas

1. ¿Es deseable publicar las vacantes en un entorno completamente abierto, al que tengan acceso todos los candida-

tos potenciales? Defienda su posición en un documento de un mínimo de una cuartilla.

2. ¿Recomendaría usted que se implante un sistema de promociones por antigüedad? ¿Por méritos? ¿Basado en grados académicos? Justifique y comente sus respuestas.
3. Elabore una política específica de promociones para Peces y Corales, y comente en clase las razones que fundamentan establecer cada uno de los parámetros que recomienda.
4. Desde el punto de vista de un especialista en administración de recursos de capital humano, que además profesa una filosofía proactiva, ¿qué medidas tomaría usted para mejorar la moral del grupo no promovido, y evitar que algunos abandonen la organización?
5. ¿Qué oportunidades ofrece el proceso de *e-learning* para el personal de Peces y Corales? ¿Qué medidas prácticas recomendaría para alentar el proceso de utilización del *e-learning*?
6. Las diferencias entre los distintos grupos que integran la empresa se han hecho muy evidentes en el curso de los últimos meses. ¿Existe la posibilidad de transformar a Peces y Corales en una organización generadora de conocimientos? ¿Cómo alentaría usted el proceso, desde el punto de vista del departamento de personal?

Caso de estudio 8-2

Disminución del personal de Uniformes Oficiales

En el curso de los últimos 12 años, la empresa Uniformes Oficiales ha suministrado el vestuario reglamentario a varios cuerpos del Ejército Nacional. La compañía, que hasta hace poco era paraestatal y ahora se encuentra en manos privadas, proporciona desde uniformes para las divisiones de infantería y de infantes de marina hasta los destinados a oficiales de alto rango.

Las fuerzas armadas están divididas en distintos cuerpos (infantes, marina, aviación y servicios especiales) y en cada uno de ellos el personal se clasifica en diversos grados. Por esta razón, la antigua administración había establecido un grupo de “coordinadores” que cumplían la función de enlazar los requerimientos de vestuario de las distintas unidades con la empresa.

Uniformes Oficiales es ahora administrada por dirigentes del sector privado, y la importancia de las labores de los coordinadores se ha reducido. La nueva gerencia, a cargo del doctor Moreno Cota, determinó que del total de los 198 coordinadores actuales solo conservará a 48 a largo plazo. Además, le ha explicado a usted la necesidad de reducir en no menos de 80 personas el grupo de coordinadores durante el primer año, y de despedir a cerca de 70 durante el año siguiente.

Preguntas

1. Establezca un sistema que permita identificar a las casi 50 personas que van a conservar su puesto a largo plazo como coordinadores de suministros en Uniformes Oficiales.
2. Determine la estrategia básica que usted recomienda para proceder a la eliminación del personal superfluo. Elija —justificando su elección— entre un despido masivo, y un proceso gradual de atrición o reducción del personal actual. Establezca el calendario de las acciones que usted tomaría, que pueden ir de enero a diciembre del año entrante.
3. Debido a que el ingreso promedio mensual de los coordinadores es de \$8 730, estime el costo de proceder a la separación de 80 de ellos, así como de eliminar a un total de 150 en una sola operación. Tenga presente la legislación vigente en su país y considere los probables costos de las compensaciones, sin incluir gastos por litigios o conflictos legales.
4. Establezca un sistema de inducción y reubicación para las personas que van a perder sus empleos. Describa las características generales del sistema y su costo, en un documento de no menos de tres y no más de cuatro cuartillas de extensión.

capítulo

9

Capacitación y desarrollo



La educación hace a las personas susceptibles de ser motivadas, pero refractarias a la dominación; se hacen fáciles de gobernar, pero imposibles de ser sometidas a la esclavitud.

Lord Henry Brougham,
parlamentario escocés de principios del siglo XIX

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Distinguir** entre capacitación de capital humano y desarrollo de capital humano.
- **Identificar** las ventajas de la capacitación, tanto para el personal como para la organización.
- **Explicar** las diferencias entre la mera transmisión de técnicas y la organización como entidad generadora de conocimientos.
- **Explicar** diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación y desarrollo.
- **Describir** los principales principios pedagógicos que sustentan las técnicas de capacitación.

Incluso después de cursar un programa global de inducción, pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el cual fueron contratados. Además, algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos que sea preciso cambiar. El equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto se ilustra en la figura 9-1, que muestra cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

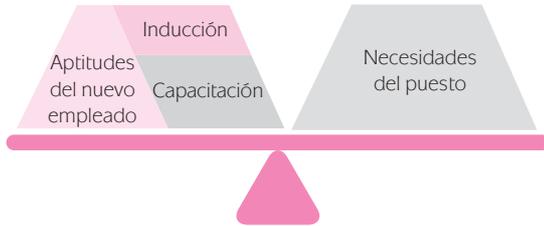


Figura 9-1 Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.

Capacitación Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal.

Desarrollo Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

OA1 Capacitación y desarrollo

Aunque la **capacitación**, es decir, el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el **desarrollo** de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado intermedio, o, incluso, de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por **desarrollo** los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa, en la tabla 9-1 se presenta un cuadro de sus diferencias.

OA2

Tabla 9-1 Diferencias entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores).
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazos.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Como se ilustra en la tabla 9-2, las ventajas de la capacitación son numerosas, pero todas se muestran alrededor de un eje característico del siglo XXI, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable de saber.

Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años que regresa a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida comienzan la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta el caso de individuos geniales como Thomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a los 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una 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, también los miembros de las organizaciones del futuro experimentarán ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen.

Ningún programa de capacitación brinda *todos* los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en la tabla 9-2.

Como se vio en el capítulo anterior, las herramientas modernas para la capacitación y el desarrollo de personal consideran el uso del *e-learning*. Con independencia de que el personal sea de nivel operativo, medio o superior, la tendencia dominante apunta a utilizar el vasto arsenal de técnicas y conocimientos que pueden derivar de los medios electrónicos en general y de la internet en particular. Asimismo, en este siglo, en la base de todo el proceso de capacitación y desarrollo se encuentra el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimientos.

Capital humano en acción

Alianza Nuevos Empleos y Oportunidades

El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) anunció el lanzamiento de la alianza Nuevos Empleos y Oportunidades (NEO). Walmart, Caterpillar, Microsoft, Cemex y Arcos Dorados (operadora de McDonald's), también forman parte de ella, cuyo objetivo es facilitar la incorporación de los jóvenes de bajos ingresos de América Latina y el Caribe al mercado laboral, para lo cual brindará servicios de capacitación y colocación laboral adaptados a las necesidades de las empresas de esta región.

Se estima que, en América Latina, alrededor de 32 millones de jóvenes entre 15 y 29 años no trabajan ni estudian, por lo cual se les denomina *ninis*. Además, una encuesta de Manpower revela que hay 40 000 empresas en América Latina y el Caribe que enfrentan dificultades para encontrar empleados calificados.

Fuente: Con información de AméricaEconomía.com, "Walmart, Caterpillar, Microsoft, Cemex y Arcos Dorados capacitarán a un millón de jóvenes", Cartagena, Colombia, 13 de abril de 2012, en <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/walmart-caterpillar-microsoft-cemex-y-arcos-dorados-capacitaran-un-millon>, consultado el 7 de enero de 2013.

Pasos de la capacitación y el desarrollo

Para sacar provecho de los beneficios descritos en la tabla 9-2, tanto los especialistas en capital humano como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

En la figura 9-2 se ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de ella, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de concretar los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de capital humano, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa eficaz.

Necesidades del personal y de la organización

En las condiciones económicas que prevalecen a principios del siglo XXI, el **empleo vitalicio**, es decir, el que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más, es cada vez más raro. Una serie de factores económicos han provocado que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus

Empleo vitalicio Es aquel que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más.

Tabla 9-2 Ventajas de la capacitación

Ventajas para el individuo
<ul style="list-style-type: none"> • Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo • Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas • Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto • Permite el logro de metas individuales • Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales
Ventajas para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la competitividad • Incrementa la rentabilidad • Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles • Eleva la moral y la responsabilidad social • Promueve la identificación con los objetivos de la organización • Crea mejor imagen institucional • Mejora la relación jefes-subordinados • Ayuda a preparar guías para el trabajo • Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas • Proporciona información con respecto a necesidades futuras • Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas • Promueve el desarrollo del personal • Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo • Ayuda a reducir los costos en muchas áreas • Promueve la comunicación • Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
Ventajas para las relaciones humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación individual y entre grupos • Ayuda a orientar a los nuevos empleados • Hace viables las políticas y reglamentos de la organización • Alienta la cohesión de los grupos • Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo • Mejora la calidad del hábitat en la empresa

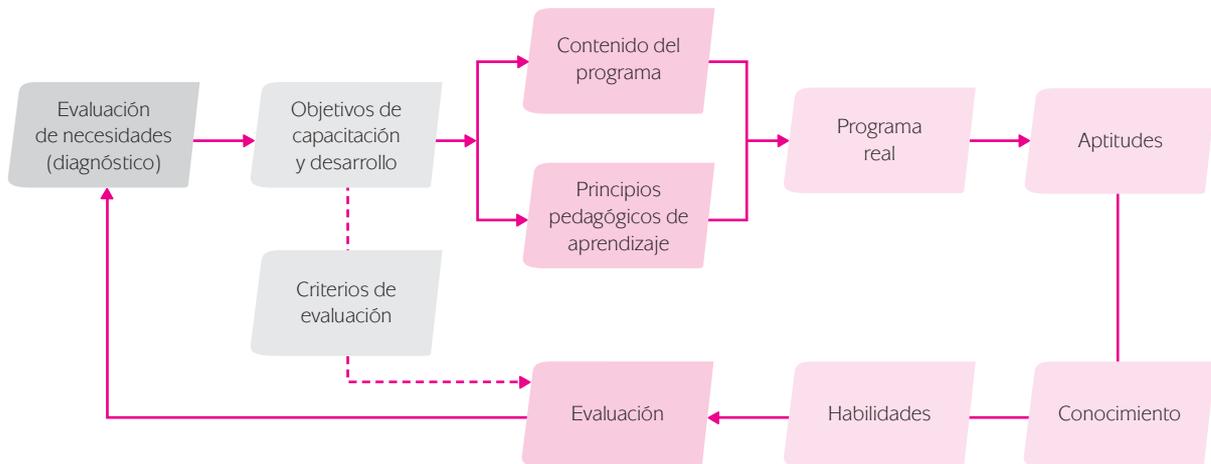


Figura 9-2 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

estrategias y sus políticas de empleo, lo cual genera despidos o la sustitución de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización. Varios países que mantuvieron durante muchos años una tradición de empleo vitalicio, como Japón, han experimentado profundos cambios en su estructura social.

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de sus empleados. Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores. El resultado ha sido una modificación profunda en las estrategias generales de capacitación, a la vez que el ritmo del proceso de internacionalización continúa acelerándose.

En gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, no siempre las necesidades de conocimientos que tiene el personal coinciden con las de la empresa. Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la *educación laboral*, la *capacitación general* y la *capacitación especializada*.

En su sentido más amplio, la **educación laboral** abarca una lista de conceptos globales que sirve para preparar al individuo para trabajar en contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrece al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos ámbitos.

La **capacitación general** es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, entre ellos, otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprenden a interactuar con diversos bancos de datos, de los cuales importan y exportan la información que necesitan.

La **capacitación especializada** se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso en el cual los participantes aprenden a importar determinada información de un banco de datos específico.

La educación laboral y la capacitación general son atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado de trabajo. Por esa razón, las empresas que proporcionan educación laboral y capacitación general pueden resultar muy atractivas para el personal.

Educación laboral Abarca tareas generales y sirve para preparar al individuo en una serie de contextos y condiciones muy variados.

Capacitación general Es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización.

Capacitación especializada Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa.

En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se realizan, lo cual incrementa la productividad.
- Puede agilizar procesos y procedimientos que ya se han puesto en práctica.
- Las inversiones que implica se justifican con mayor facilidad.
- Permite aprovechar mejor los recursos de la organización.

El resultado del encuentro de estas fuerzas, es decir, las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad cercana de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Por la otra parte, las empresas enfrentan una situación en la que el incremento de los niveles de competencia las obliga a minimizar costos, en especial en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento general de la tasa de rotación del personal.

Evaluación de las necesidades

OA4 

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa deba lidiar con las realidades de una nueva revolución tecnológica, que tenga que competir con una o más nuevas organizaciones, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir su personal. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los restantes miembros de ella experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

Cuando se considera en términos globales y su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de las empresas, el costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto. 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 facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La *evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera eficaz, es posible que los empleados tengan que ser capacitados.

Prácticamente todas las actividades contemporáneas se han visto influidas por la explosión del conocimiento. Al igual de muchas otras áreas, el fenómeno se ha reflejado en el campo de las industrias de seguros. Presionadas por un extremo nivel de competencia, las compañías de seguros han debido capacitar a su personal en diversas fases del uso de computadoras personales. Debido a las características de la industria del seguro, es necesario capacitar al personal a niveles técnicamente superiores a los de muchas otras industrias.

Considerado desde muchos ángulos, el hecho de que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener o no su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en una necesidad impostergable.

En ocasiones, un cambio en la estrategia organizacional puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semi-preciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben ser capacitados a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de capital humano o por los gerentes de niveles medios; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de capital humano detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de reco-

mentaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en *identificar tareas*. Los facilitadores comienzan por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevarlas a cabo.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para detectar las áreas en las que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante, por lo cual tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en el supuesto de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

Técnica de participación total del facilitador y del capacitado Método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

La **técnica de participación total del facilitador y del capacitado** consiste en aplicar un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Por ejemplo, se pide a un grupo de diez a quince facilitadores, entre los cuales se encuentran gerentes o supervisores, que registren en una hoja las necesidades específicas

de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación.

El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que las registra a todas. A continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los facilitadores se mantienen 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 reportes de seguridad, el absentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño, temas de los capítulos 10 y 11. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los descritos en la figura 9-2 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si ésta no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean útiles.

Parrillas de reemplazo Programa que tiene por objetivo la planeación oportuna del personal, identificar a los empleados clave para ser desarrollados y pueda ocupar un puesto fundamental en el tiempo correcto.

Otro método para identificar las necesidades de capacitación son las **parrillas de reemplazo**, que no es otra cosa que un programa que tiene por objetivo la planeación oportuna del personal, identificar a los empleados clave que deben ser desarrollados y puedan ocupar un puesto fundamental en el tiempo correcto. Con este sistema se pretende identificar, capacitar y desarrollar a los candidatos ideales para ciertos puestos.

El plan de capacitación está orientado a desarrollar las competencias y habilidades necesarias para ocupar cada uno de los puestos clave. Es recomendable definir un comité que identifique dichos puestos y los empleados que puedan ocuparlos para que sea un proceso transparente.

Capital humano en acción

Médicos Sin Fronteras prioriza la capacitación

Médicos Sin Fronteras (MSF), organización médico-humanitaria internacional, se especializa en ayudar a víctimas de catástrofes naturales, conflictos armados, diversas enfermedades y a personas en situación precaria, sin ninguna discriminación por raza, religión o ideología política.

Los equipos de expertos que envía MSF 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 capacidad de negociar en situaciones de urgencia y han desarrollado un intenso sentido de equipo y lealtad hacia sus subordinados. Además, trata de incorporar a sus filas a médicos que sean buenos administradores y que reduzcan al mínimo los costos de la operación, todo ello para preservar los vitales recursos de la organización.

Para iniciar el proceso de selección de MSF es indispensable que los interesados tengan una disponibilidad mínima de 12 meses ya que la mayoría de los proyectos duran más de 6 meses y solo manejan

estancias cortas para cirujanos y anestesiistas. Los requisitos son haber concluido su carrera profesional y contar con dos años de experiencia mínima en su campo.

El proceso de selección dura de tres a seis meses ya que es muy minucioso pues buscan profesionales muy comprometidos con la ayuda médica y humanitaria sin importar el contexto en el cual surja para lo cual la flexibilidad y la capacidad de adaptación tienen un papel de suma importancia. Además, es importante que los candidatos posean un alto dominio de dos de los siguientes idiomas: inglés, francés o árabe para poder comunicarse con los habitantes de los países en los cuales se desarrollan las misiones y con los miembros de su equipo de trabajo. Todos los candidatos seleccionados firman un contrato por un periodo específico, cuentan con un seguro de gastos médicos y tienen el apoyo de MSF que cubre los gastos de expatriación. Es importante mencionar que todos los integrantes de esta organización reciben un salario por sus servicios profesionales pues no aceptan voluntarios; esto se debe a que requieren personal calificado. Antes de la misión, los seleccionados inician un proceso de formación que, entre otros aspectos, los informa acerca de los contextos de actuación de la organización así como de las condiciones de salida de su país de origen.

En MSF enfatizan lo siguiente:

Las personas son el elemento clave para el éxito de nuestra acción. Su formación y desarrollo dentro de MSF es una de nuestras prioridades.

Esto se refleja en la gama de programas que ofrece a sus integrantes con la cual busca otorgarles oportunidades a quienes están comprometidos con la organización: cuenta con programas de promoción y de formación técnica internacional, organiza cursos a nivel nacional e internacional, ofrece apoyo económico a quienes ingresen a estudios en instituciones externas, ofrece planes de apoyo en el terreno, así como la posibilidad de obtener un contrato de larga duración. Además, cuenta con una política de formación para quienes han trabajado con la organización por un largo tiempo.

Fuentes: Con información de Médicos Sin Fronteras, "Conócenos", en: www.msf.mx, consultado el 29 de enero de 2013; Médicos Sin Fronteras España, "Preguntas frecuentes", en: <http://www.msf.es/trabaja-con-msf/en-terreno/preguntas-frecuentes>, consultado el 29 de enero de 2013.



● Médicos Sin Fronteras tiene más de 40 años de experiencia en ayuda humanitaria y, en 1999, obtuvo el Premio Nobel de la Paz.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Como ya se explicó, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo que requieren alcanzar tanto un empleado como un grupo de ellos.

Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Además, deben ser utilizados para compararse con el desempeño individual. Los siguientes son dos objetivos razonables de quien tiene la responsabilidad de vender boletos de avión en las oficinas centrales de una aerolínea:

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada, después de completar el proceso de recabar la información necesaria, en un lapso no mayor de dos minutos y medio.

Este tipo de objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su facilitador puntos específicos que pueden servir para evaluar el éxito del primero en el desempeño de sus funciones. Si los objetivos no se logran, el departamento de capital humano adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para buscar el éxito en la siguiente ocasión.

Contenido del programa

El contenido del programa debe estar lógicamente engarzado a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las

necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no la beneficiará. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del óptimo.

OA5 Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más eficaces en la medida en que el método que se seleccione 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 de él. Parte del problema consiste en que en sí no es observable: lo único que se pueden medir y observar son sus resultados. Sin embargo, a partir de sus estudios sobre este tema, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje, que se muestra en la figura 9-3. Como se aprecia allí, el aprendizaje muestra etapas de progresión (como la que va de A a B) y etapas de estabilización (como la que va de B a C). El facilitador postula dos objetivos con respecto a dicha curva. En primer lugar, procura que ella alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada que aparece en la figura 9-3. En segundo lugar, trata de 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** (llamados también **principios pedagógicos**) constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz. Mientras más y mejor se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte eficaz. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.

Principios del aprendizaje o principios pedagógicos Procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera eficaz, a saber: participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.

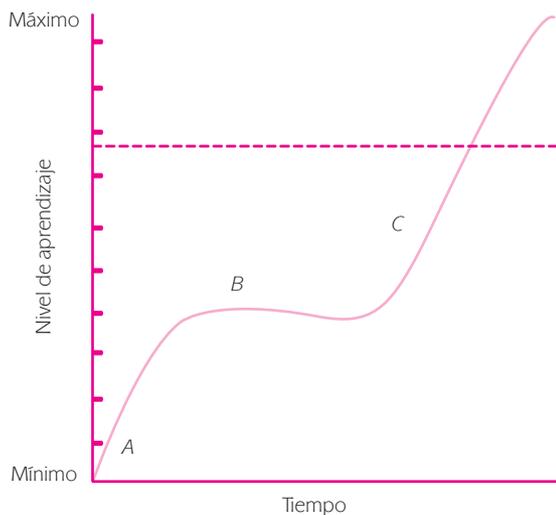


Figura 9-3 Curva de aprendizaje representativa.

Participación

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordar muchos más contenidos durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición

Aunque no se le considere muy entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Cuando se estudia para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante la prueba. La mayoría de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación. Por ejemplo, de ordinario los facilitadores experimentados explican el

propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia

Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica. Por ejemplo, es muy común que los pilotos de aeronaves se entrenen en simuladores de vuelo porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y sus características operativas. Las similitudes entre el avión y

el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Realimentación

Este recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella, pueden ajustar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Investigación en capital humano

Pasos para planear un programa de capacitación

José Manuel Vecino, gerente de JobManagementVision.com, de Colombia, recomienda seguir estos cuatro pasos para planear un programa de capacitación exitoso:

1. **Diagnóstico** Implica la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las que espera la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.
2. **Intervención** Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias detectadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.
3. **Comprobación** Mediante este procedimiento se fortalecen las competencias y se monitorea la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.
4. **Evaluación** Último paso en el cual se mide el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el efecto del proceso de capacitación.

Fuente: Con información de José Manuel Vecino, "Proceso para una capacitación exitosa", LosRecursosHumanos.com, en www.losrecursoshumanos.com/proceso-parauna-capacitacion-exitosa.htm.

Enfoques de la capacitación y el desarrollo

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitar como para desarrollar. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser obligatorio para gerentes de nivel medio y para empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación sobre cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar hacia ellas. A pesar de que implican dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores, y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Cuando es necesario seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La eficacia respecto del costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad de las personas que asisten al curso.
- Las preferencias y capacidad de la persona que imparte el curso.
- Los principios de aprendizaje que se empleen.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la eficacia con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia. Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Por lo general, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

- Facilitar los procesos de innovación y cambio.
- Distribuir entre diversos niveles los conocimientos que genere la organización.
- Preservar el capital intelectual de la organización

Debido a que permiten un mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que si comprende mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta reducirá su oposición a determinadas nuevas políticas. No solo la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización mediana o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todo el personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, compete al departamento de gestión de talento la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, debe mantener su integridad e impedir la circulación de información falsa o errónea; codificar los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservar la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de empresas competidoras.

Las posibilidades de la internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación —y de la educación en general— ha sido la comunicación electrónica y la internet. Para propósitos de esta sección, llamaremos **contemporáneas** a las técnicas con base en la internet, y **tradicional** a las que se han empleado durante años. En algunos casos, es necesario anotar que estas últimas se aplican para reforzar o ilustrar lo que se aprende en internet, lo cual ha dado como resultado una batería de técnicas mixtas de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (*Learning Management Systems*, LMS), permiten mantener registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o los colaboradores. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de guiar y controlar su avance personal.

En la actualidad, las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo de la internet. Una de ellas es la **educación a distancia**, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada en su hogar, o en el lugar donde trabaja. Una de sus características de este enfoque es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye textos impresos, cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se autoadministra en su computadora personal.

Universidad virtual

Este tipo de instituciones apoya de manera directa el desarrollo del personal y de las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia que se basa en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la organización. Una de sus ventajas es que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas.

La flexibilidad que ofrecen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten darle seguimiento a los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica. Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones:

Técnicas contemporáneas de capacitación Técnicas con base en la internet.

Técnicas tradicionales de capacitación Técnicas que se han empleado durante muchos años.

Educación a distancia Permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde su lugar de trabajo.

- Integrar la capacitación y la información sobre la ayuda que se ofrece a determinado empleado. Esta función se correlaciona con los niveles salariales vigentes, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., todo lo cual permite administrar con visión estratégica el avance de la capacitación.
- Contenido del curso seleccionado, o sea, el curso en sí.
- Posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento.

Sistemas tradicionales de capacitación

En la tabla 9-3 se presenta una lista de las técnicas tradicionales que más se utilizan y el principio de aprendizaje que implican. Como puede verse, algunas técnicas emplean de manera eficaz los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos del proceso. Por ejemplo, una conferencia puede ser el mejor método para exponer un tema académico, dado su bajo costo para atender a un grupo grande. El facilitador debe conocer cada una de las técnicas descritas en la tabla 9-3 para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

Tabla 9-3 Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo

	Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Realimentación
Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etcétera	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	

Adaptado de *Training in Industry: The Management of Learning*, por M. Bass y J. A. Vaughn, Copyright 1966 por Wadsworth Publishing Co., Inc., con autorización de Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, California.

Capacitación de instrucción sobre el puesto

La **instrucción directa sobre el puesto** se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar el puesto que desempeña. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se efectúa de manera adecuada, este método incluye cada uno de los puntos que se muestran en la tabla 9-3. Sin embargo, en la mayoría de los casos el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación.

Instrucción directa sobre el puesto Capacitación que se imparte para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual.

En este proceso se distinguen varias etapas. En primer lugar, se debe ofrecer al empleado una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. Luego, el facilitador muestra cómo realizar las diversas tareas que se deben desarrollar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. A continuación se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo que le dio el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación. Por último, se pide al nuevo empleado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque quien lo guía puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a su personal experiencia en varios puestos, algunas empresas permiten que el nuevo empleado rote de entre diversos puestos. Cada desplazamiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad a la labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación.

Conferencias y videoconferencias

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general, estas herramientas permiten economizar tiempo así como recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y mayores presupuestos.

Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición de estas técnicas pueden mejorar de manera notable cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Con frecuencia, en el caso de objetivos de capacitación y desarrollo, este método asume la forma de juegos. Los jugadores toman una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza con amplitud para capacitar a gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Capital humano en acción

La guerra de las tiendas

Gracias al desarrollo de la tecnología computacional, ya existen varios simuladores de negocios enfocados en diferentes industrias, los cuales ayudan a las empresas a capacitar a su personal. Uno de estos simuladores es Storewars, que recrea un campo de batalla en el que pueden competir hasta cinco equipos de gerentes y directores de empresas minoristas, los cuales deben obtener la mayor rentabilidad y participación en un mercado simulado. Una de las ventajas que ofrece este enfoque es que su modelo de aprendizaje es muy real, tanto, que reproduce las relaciones entre empresas detallistas, fabricantes y consumidores.

El simulador ayuda a las empresas a integrar un equipo multifuncional que abarca departamentos como finanzas, investigación, producción, operaciones y desarrollo de producto. Entre los requisitos se cuenta que quienes participan en este juego deben tener nociones de estrategia, toma de decisiones, análisis de estados financieros y estudios de mercado.

Algunas empresas que ya lo utilizan para capacitar a sus empleados son Wal Mart, Phillip Morris y Sabritas, en sus oficinas en México.

Fuentes: Con información de Pilar Melero de la Cámara, "El súper virtual", en *Expansión*, núm. 973, México, 3 al 17 de septiembre de 2007, p. 54; "Para mejorar sus relaciones de negocios", en *El Universal*, 29 de mayo de 2007, en http://www.el-universal.com.mx/articulos_h/40226.html; página web de Storewars, en www.storewars.org.

Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Algunos ejemplos notables de estas prácticas 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, pues ello permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización más eficiente de materiales y realimentación.

Actuación o sociodrama

La **técnica de la actuación o sociodrama** obliga a los aprendices a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que represente el papel de un vendedor en una cita con un posible cliente, y a éste, que actúe como el cliente.

Es muy común que cada participante tienda a sobreactuar. 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 con las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para modificar actitudes y desarrollar mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los que hayan sido incluidos en el programa y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima variante de esa técnica implica sesiones en las cuales los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Técnica de la actuación o sociodrama Es aquella en la que el individuo sometido al programa debe desempeñar diversas identidades.

Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas y su propia iniciativa. Además de aprender gracias al caso que se estudia, el empleado puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, son relevantes y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Además, este enfoque tiene la ventaja de que quienes participan intervienen en la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición.

Autoaprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir 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. Por lo general, los fascículos de instrucción programada están conformados por folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder 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, estas herramientas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Su objetivo es desarrollar las habilidades interpersonales y conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Este enfoque se emplea con amplitud para mejorar las habilidades en relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que dichas experiencias provocan. Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitar 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, solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. Por ejemplo, en el caso de muchas especialidades médicas, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de los enfermos.

Desarrollo del capital humano

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente de la capacitación para un puesto específico— ha adquirido creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia del mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan cubrir con personal de la propia empresa. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están en un proceso de desarrollo de una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método eficaz para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y genera el cambio. Gracias a esta característica, los empleados con bajo rendimiento se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas y mayores responsabilidades. Para **evaluar la eficacia de un programa de capacitación**, los gerentes de capital humano deben insistir en la medición sistemática de su actividad.

Las etapas para evaluar un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 9-4. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación, las cuales pueden basarse en los parámetros que se muestran en la figura 9-2. A continuación se administra a los participantes un preexamen para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación se debe considerar la reacción de los aprendices al contenido del programa, los conocimientos adquiridos, los cambios en el comportamiento y las mejoras que muestran.



Figura 9-4 Pasos para evaluar la capacitación y el desarrollo.

Los criterios que se emplean para evaluar la eficacia de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los aprendices al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables de cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en un curso y el grado de *transferencia* efectiva. En este contexto, un **conocimiento** es un dato meramente teórico; la **transferencia** constituye la práctica de lo que se aprendió.

Un programa que se proponga 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 sobre accidentes laborales). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios concretos que introduzca en el desempeño.

Conocimiento Dato teórico.

Transferencia efectiva Práctica de lo que se aprendió.

Métodos de evaluación

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad, las organizaciones se preocupan por evaluar no solo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos para capacitarlos; también se intenta evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral.

Obsolescencia del personal

El fenómeno de la **obsolescencia del personal** describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que se retrasa en adquirir nuevos conocimientos o habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina, los sistemas tecnológicos y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidades para conservar y desarrollar a empleados a quienes se les profesa justificado agradecimiento y afecto.

Obsolescencia del personal Proceso que sufre un individuo (o un grupo) que se retrasa en adquirir nuevos conocimientos o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío para ella. Dado que en gran medida es casi imposible predecir cuándo se producirá una renuncia, las actividades de capacitación adquieren un valor especial cuando se enfocan en preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. Las altas tasas de rotación afectan a casi todas las organizaciones cuya moral es baja, en las que se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque los servicios de los empleados que han adquirido conocimientos especializados serán más demandados en el mercado de trabajo externo. En casos extremos, algunas compañías optan por una negociación franca y abierta con el personal clave.

Investigación en capital humano

Factores de rotación en la industria hotelera

En una investigación que realizaron Robin Di Pietro y Steve Condly sobre la alta rotación en la industria del turismo, se demostró que en alrededor de 96% de los establecimientos del sector que muestran menor rotación, los empleados exhiben cuatro aspectos determinantes:

1. Son conscientes de su capacidad para realizar las tareas a su cargo.
2. Confían que la administración y el ambiente laboral apoyan sus esfuerzos para lograr sus objetivos.
3. Están satisfechos con su trabajo y sus condiciones laborales.
4. Están interesados en su trabajo y lo valoran.

Fuente: Con información de "Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería", en LosRecursosHumanos.com, mayo de 2007, en <http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm>.

Diversificación de la fuerza de trabajo

En la economía del siglo XXI, las empresas cuentan con una fuerza de trabajo cuya nacionalidad es notablemente diversificada. Con frecuencia, este hecho genera la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos con formación académica, antecedentes, expectativas, etc., muy divergente.

El mejor sistema para capacitar a un grupo determinado no siempre funciona con otros; la flexibilidad será siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones. Es importante tener en cuenta que —salvo en contadas excepciones, como cuando un curso versa específicamente sobre la cultura de un país o región— el respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

Desarrollo y creación de oportunidades equitativas

Un principio ético y legal generalmente aceptado hoy en día es que la discriminación contra determinados grupos es social y legalmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley. Afortunadamente, este fenómeno tiende a ocurrir con poca frecuencia en nuestro entorno cultural.

Otras variantes de la discriminación implican la que se practica en contra de las personas de sexo femenino, o las de mayor edad.

En el campo de la capacitación, la discriminación conduce invariablemente al surgimiento de tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas, el departamento de capital humano se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extiendan a todos por igual.

Resumen

Después de que los empleados han sido seleccionados y han participado en un curso de inducción, es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles. Del análisis de necesidades de la empresa surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores deben planear el contenido del curso con base en estos aspectos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

Entre las posibilidades de capacitación que se encuentran a disposición de las empresas se cuentan las nuevas fronteras abiertas por la internet, junto con toda una gama de técnicas tradicionales que siguen rindiendo buenos resultados.

El desarrollo del capital humano prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilida-

des más complejas. Simultáneamente, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y las altas tasas de rotación. En realidad, el desarrollo del talento constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se ha realizado una cuidadosa evaluación de las necesidades, los facilitadores evalúan el efecto que logran sus actividades. Con frecuencia, la administración de exámenes anteriores y posteriores al curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

Conceptos claves

Curva de aprendizaje
 Enseñanza programada
 Evaluación de necesidades
 Facilitador
 Instrucción directa en el puesto
 LMS (*Learning Management Systems*)
 Obsolescencia de los conocimientos del personal

Principios de aprendizaje
 Realimentación
 Rotación de puestos
 Simulación en condiciones reales
 Sistemas computarizados de administración del aprendizaje
 Transferencia efectiva de conocimientos
 Universidad virtual

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué la evaluación de necesidades es un importante paso preliminar para cualquier programa de capacitación?
2. ¿Qué se entiende por técnicas de capacitación? ¿Qué quiere decir la expresión “obsolescencia de los conocimientos del personal”?
3. Usted asesora a la Cámara de Industriales de Productos Avícolas sobre aspectos de administración de recursos de capital humano. La entidad agrupa a 860 granjas avícolas de todo el país. El departamento de prevención de enfermedades transmisibles ha advertido que una nueva y devastadora epidemia avícola ha estallado en varias regiones de Asia. Se temen brotes de la enfermedad en su país, pero es claro que los brotes se pueden controlar si se capacita de inmediato al personal de las granjas en una nueva técnica de prevención. Se calcula que existe una ventana de oportunidad de aproximadamente un mes y medio. ¿Qué sugerencias tendría sobre la técnica de capacitación que mejor se adapta a este contexto? (Explique sus recomendaciones en no menos de una cuartilla).
4. ¿Qué técnica de capacitación recomienda 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 previa.

5. En el curso de una reunión usted explica a la gerencia de la empresa *Metalmecánicos* su programa de capacitación para un grupo de torneros. El objetivo del curso es ilustrar las actividades globales de la corporación e identificar el potencial de supervisión que existe en el grupo. Un supervisor de otra área de la compañía le dice:

Estos hombres han llegado al máximo de sus posibilidades. No son promovibles porque no tienen educación universitaria. Conocen el uso de un torno mejor que nadie y no hay nada que enseñarles. Lo mejor que puede hacer es evitarse el trabajo de implementar un curso que no funcionará.

¿Qué le respondería?

6. El departamento de bomberos de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, acaba de adquirir nuevo equipo contra incendios que

consiste en extintores de uso algo complejo contra todo tipo de fuego y en uniformes de faena pesada que protegen a los bomberos contra temperaturas muy altas pero requieren técnicas especiales para ponérselos en pocos segundos. ¿Qué datos recabaría antes de diseñar un programa de capacitación? ¿Cómo combinaría usted no menos de cuatro principios de aprendizaje? ¿En qué forma podría medirse la eficacia del programa?

7. La distribuidora Autos y Repuestos Industriales se especializa en automóviles destinados a uso popular. La empresa proporciona también piezas de repuesto, y —si la garantía está vigente— realiza tareas de mantenimiento y reparación de los vehículos. Los representantes del comité sindical de la firma (que representa a 178 trabajadores) han entregado un pliego petitorio al departamento de personal. El gerente del departamento necesita que usted comunique sus observaciones sobre lo referente a las solicitudes de capacitación, que incluyen:
 - a) Una recomendación para que la empresa implemente un curso de capacitación general sobre mantenimiento de los nuevos modelos mixtos, a punto de entrar al mercado, que consumen gasolina y energía solar.
 - b) Un pedido para que la empresa cubra los costos de instalación de un área para un grupo musical. El costo de cada instrumento lo cubriría el ejecutante, pero la empresa debería aportar el costo de la instrucción musical.
 - c) Una solicitud para que la empresa instale un taller exclusivamente de práctica, en el cual los trabajadores puedan armar y desarmar vehículos, intercambiar piezas, dar mantenimiento a ciertas partes, etcétera.
 - d) La petición de que la empresa subvencione 50% del costo de los estudios de preparatoria (bachillerato) y universidad de los trabajadores que lo soliciten.

¿Qué orden de prioridades daría usted a estas peticiones? ¿Cuáles recomendaría que se descarten y cuáles que se pongan en práctica de inmediato? Explique sus respuestas en no menos de media cuartilla para cada una de las solicitudes.

Caso de estudio 9-1

Grupo PepsiCo y la sustentabilidad de talento

Grupo PepsiCo ha estado presente en el mercado mexicano desde hace más de 100 años, a través de sus diversas marcas: Gamesa-Quaker, Pepsi, Gatorade, Sabritas y Sonric's. En el grupo se considera que la base de su éxito y crecimiento a largo plazo radica en el compromiso de sus colaboradores con el trabajo que realizan para dar excelentes resultados. Es por ello, que invierten en el desarrollo su gente con el fin de establecer las condiciones necesarias para que los asociados sean exitosos y desarrollen las habilidades que impulsen su crecimiento y el de la compañía.

Además, buscan el equilibrio entre las necesidades de la compañía y aquellas de los empleados; para ello, establecen diversas políticas y programas no solo de salud o de sueldos y prestaciones, sino también para cultivar un ambiente diverso e incluyente.

Otro aspecto que consideran es unir su éxito con el bienestar de las comunidades en las que opera a través de la generación de empleos y de voluntariados.

En PepsiCo consideran que "La pluralidad del personal es una fuente de innovación continua que, a la vez, promueve la retención del talento", es por ello que se han establecido planes



Las marcas que conforman a Grupo PepsiCo son Gamesa-Quaker, Pepsi, Gatorade, Sabritas y Sonric's.

de carrera para los empleados con políticas de diversidad tanto de origen como de formas de pensamiento para así contribuir al enriquecimiento de la visión de negocio. Una de sus políticas es la contratación de personas con capacidades diferentes.

Entre sus programas de reclutamiento de talento se encuentra "Golden Years" que busca incorporar a la empresa a personas de 50 a 65 años y colocarlas en distintos puestos de trabajo en áreas operativas y administrativas, en actividades que no requieran de mucho esfuerzo y con horarios especiales. En este programa se contemplan, desde el reclutamiento, los procesos de integración con el resto de los empleados y el seguimiento de su desarrollo en la empresa.

Otro programa es la creación del Comité de Mujeres Ejecutivas por medio del cual buscan atraer y desarrollar talento femenino; éste incluye mentoría, capacitación, investigación, redes de mujeres a nivel local, regional y global, además de retención y atracción de talento, comunicación y balance de vida.

Otra estrategia importante de capacitación y desarrollo de la empresa es PepsiCo University, por medio de la cual se busca crear una cultura de aprendizaje y conocimiento del negocio, incrementar el desarrollo de su gente y complementar su modelo tradicional de capacitación con el apoyo de una infraestructura tecnológica (*e-learning*), ya que les permite llegar a más colaboradores.

Todos estos aspectos hicieron que, en 2011, Grupo PepsiCo ocupara el primer lugar del *ranking* de "Las mejores empresas para lanzar tu carrera" publicado por la revista *Expansión*.

Fuente: Con información de PepsiCo México, "Sustentabilidad de talento", en <http://www.pepsico.com.mx/Purpose/Talent-Sustainability.html>, consultado el 17 de enero de 2013.

Preguntas

1. ¿De qué forma consideras que beneficia a las empresas el tener programas de reclutamiento con políticas de diversidad e inclusión?
2. ¿Qué ventajas se pueden obtener al tener programas enfocados al desarrollo y crecimiento de la mujer en las organizaciones?
3. ¿Cuáles son los factores de éxito del Grupo PepsiCo para retener el talento?

Caso de estudio 9-2

Selección y capacitación en American Express Travel

American Express es una empresa multinacional reconocida por su organización y flexibilidad, así como por su estructura horizontal y su programa vinculado a las universidades. La filial argentina de American Express Travel, está integrada por alrededor de 200 personas y, dado el crecimiento del sector turístico y de los negocios de la compañía, se decidió incorporar varios

licenciados en turismo. Sin embargo, pasaron varias semanas y este programa no se había comenzado de forma efectiva, lo cual llevó al presidente Norberto Gunsberg a iniciarlo de propia cuenta. La identificación de talento se realizó en forma interna y externa, se consultó la base de datos de discapacitados del Ministerio de Trabajo de la Nación. Pero no encontraban candidatos que cubrieran las características del perfil solicitado y el nivel educativo era muy bajo.

Al respecto, Norberto Gunsberg comenta: “Nos dimos cuenta, que en American Express Travel, trabajan varios licenciados en turismo de la Universidad de Morón”. A partir de lo cual contactaron a la universidad para diseñar el programa “Travel School” que es convenio para capacitar estudiantes de turismo de tercer año en la empresa durante cuatro meses para después seleccionar y contratar a los participantes más destacados.

Dado que American Express requería de profesores con experiencia para transmitir sus conocimientos a los jóvenes, fue necesario preparar y capacitar pedagógicamente a los empleados más experimentados de la compañía. La compañía apoya a los participantes de este programa con una paga mensual en conceptos de viáticos y gastos varios.

Fuente: Con información de LosRecursosHumanos.com, “Mejores prácticas en selección y capacitación: American Express Travel”, en <http://www.losrecursos-humanos.com/contenidos/132-mejores-practicas-en-seleccion-y-capacitacion-american-express-travel.html>, consultado el 17 de enero de 2012.

Preguntas

1. ¿Cuál es la relación que existe entre capacitación y productividad?
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación?
3. ¿De qué forma se relaciona la capacitación y la motivación de los colaboradores?
4. ¿Cómo se relaciona la capacitación y el desarrollo con los planes de vida y carrera?
5. ¿La capacitación y el desarrollo de qué forma beneficia a la organización?



capítulo 10

Planeación de la carrera profesional

Los planes bien concebidos y fundados equivalen a sueños razonables, que se pueden traducir en hechos.

Ernest Von Feuchterleben,
médico y poeta austriaco de mediados del siglo xix

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Aportar** elementos positivos para describir la planeación de la carrera profesional.
- **Describir** el papel que cumple el departamento de capital humano en la planeación de la carrera profesional.
- **Identificar** las principales ventajas de la planeación de la carrera profesional.
- **Discutir** aspectos internacionales de la planeación de la carrera profesional.
- **Listar** las principales acciones que estimulan el desarrollo de la carrera profesional.

Los departamentos de administración de capital humano reciben de continuo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
- ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
- ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en buena suerte y conexiones?
- ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
- ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo ascienda?

Todo individuo se cuestiona sobre su desarrollo en una organización. Las evaluaciones del desempeño proporcionan algunas respuestas, que ayudan a detectar cuáles aspectos están bien y a cuáles se les debe prestar más atención. Estas acciones pueden conducir a alcanzar nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; incluso, pueden impulsar la exploración de ciertas vías de progreso o a incrementar el nivel de capacitación y desarrollo, como se estudió en el capítulo 9. El departamento de capital humano debe implementar la planeación de su capital humano y enfocarse también en cuáles serán las necesidades de personal en el futuro.

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 que ello implique, necesariamente, dar inicio a su carrera profesional.

Algunas personas ascienden gracias al azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y solo guardan la vaga esperanza de que “ya progresarán”. Otras planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables establecen metas determinadas.

Es importante tener en cuenta que el hecho de planear la carrera no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo constante. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro para lograr los objetivos que desean.

Las personas que no planean su carrera profesional suelen considerar que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad. Es probable también que no estén conscientes de los conceptos que se exponen en la tabla 10-1. Sin comprender exactamente qué es una carrera o un historial profesional es difícil que alguien planee sus acciones.

Cuando se planea la carrera profesional no se “interroga a las estrellas” ni se “consulta el oráculo”; es un proceso estrictamente racional, que intenta resolver ciertas preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? y, en general: ¿a dónde quiero llegar?

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El departamento de capital humano puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo elegir hasta dónde quiere llegar. Incluso en las grandes compañías, la mayoría de sus ejecutivos considera que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización. Dado que ésta necesita planear sus recursos de capital humano a futuro, *los ejecutivos tienden a impulsar a los individuos que se trazan metas claras y objetivos definidos.*

Aunque el plan profesional que traza cada persona es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia,

sus preferencias y sus aficiones, todos ellos, así como los objetivos, profesionales tienen elementos comunes.

Carrera profesional Está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

Carrera académica Son todos los pasos que un individuo da para obtener un grado académico.

Tabla 10-1 Términos claves en la planeación de la carrera profesional

Carrera profesional: Todos los puestos que una persona desempeña durante la vida laboral.
Historial profesional: Conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que un individuo desempeña durante la vida laboral.
Objetivos profesionales: Trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se intenta desempeñar.
Planeación de la carrera profesional: Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el historial profesional futuro.
Desarrollo profesional: Mejora profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Capital humano en acción

¿Qué debe hacer el departamento de capital humano para el plan de carrera?

De acuerdo con un artículo de María del Carmen Domínguez Gassó, responsable de consultoría en capital humano de Auren, empresa dedicada a la auditoría, consultoría y formación de personal, la pla-

neación de carrera se enmarca en un plano individual y a la vez global, que tiene mayor alcance que la formación. El objetivo del departamento de capital humano es seleccionar a los candidatos más idóneos para un plan de carrera, pues este reto requiere de mucho compromiso ya que forma parte de la gestión preventiva de la organización. Es parte de una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa, pero también los del empleado, que por lo general tiene como meta su desarrollo profesional y personal.

Por lo tanto, la planeación de carrera depende del análisis de competencias del empleado, de un diagnóstico de personalidad y aptitudes y de un estudio de necesidades y expectativas. Una adecuada planeación de la carrera trata de:

- Identificar las vertientes de desarrollo de una persona.
- Retener el talento clave en la empresa.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Fuente: Con información de María del Carmen Domínguez Gassó, "Planes de carrera... ¿para todos?", *Las Provincias*, Valencia, 4 de junio de 2006, en: <http://www.losrecursoshumanos.com/planes-de-carrera.htm>.

Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado

OA1 

En el pasado, los departamentos de capital humano proporcionaban escaso apoyo a la planeación de la carrera profesional. Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o recurrían al reclutamiento externo. Si se considera esta situación desde una perspectiva histórica se advierte que las políticas que predominaron hasta aproximadamente la década de 1980 estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto personal. Incluso en los casos en que los gerentes de capital humano deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar. En consecuencia, solo unas pocas organizaciones (por lo general, las que son muy grandes) estimulaban las actividades de planeación de trayectorias laborales.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de capital humano considera que la planeación de la carrera constituye una herramienta idónea para hacer frente a sus necesidades de personal.

Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que se considerará a todos los integrantes de la organización. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden estimularlos para progresar en su capacitación, formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización crecerá y el departamento dispondrá de personal más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Existen cinco factores esenciales que inciden sobre las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- *Conocimiento de las oportunidades.* Existencia de un adecuado sistema 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, lo cual depende de varios factores.
- *Satisfacción profesional.* Según su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Flexibilidad Capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes afectará. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en casi todo programa de planeación de la carrera: la **flexibilidad** (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el **enfoque activo** que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

OA2 Los departamentos de capital humano y la planeación de carrera

Las modernas estrategias corporativas deben disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de capital humano toma decisiones de ubicación, aplica técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional.

Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará para mantener su competitividad.

El grado de participación que muestran los gerentes de capital humano en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años. Cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se destacan:

OA3

- *Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.* Debido a que ayuda a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- *Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.* La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- *Facilita la ubicación internacional.* Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para detectar los empleados —y los puestos— que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- *Disminuye la tasa de rotación.* Cuando los empleados perciben que hay interés en el desarrollo de sus carreras muestran mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonarla.
- *Satisface las necesidades psicológicas del empleado.* En razón de que sustituye la vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Investigación en capital humano

Preparación del plan de carrera

Una definición del plan de carrera es:

...el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados a planear su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.

De esta definición se desprende que tanto el departamento de capital humano como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

Departamento de capital humano	Empleado
Centros de evaluación del desempeño	Estudiar los manuales que describen las funciones de los puestos
Pruebas psicológicas	Mapa de carrera
Plan de capacitación	Sesiones sobre planificación de carrera
Proyecciones de ascenso	
Planificación del reemplazo	

Fuente: Con información de "Tips para implementar un plan de carrera en su organización", Plandecarrera.com, en: <http://plandecarrera.com>, consultado el 30 de noviembre de 2007.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de motivación, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y realimentación.

La información y la planeación de la carrera profesional

Es sorprendente, pero muchos empleados ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia, carecen de medios eficaces para obtener esa información, en particular en las grandes empresas, que muchas veces ofrecen una rica gama de posibilidades. La empresa puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, a través de un boletín enviado por correo electrónico todos los lunes a cada empleado, que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.; o bien, mediante una página especial en la intranet de la empresa, que sea accesible para todos.

Las menciones verbales, los comunicados que emite la gerencia y, en general, todo esfuerzo en este sentido revisten gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores tienen confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en *familias de puestos*. Por ejemplo, un conductor de un vehículo liviano y otro 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 capital humano informan a los empleados sobre puestos disponibles en cierta familia, éstos podrán trazar con mayor facilidad una ruta profesional.

Una característica común de quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, se puede establecer una secuencia, esto es, una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso. La secuencia ascendente de puestos no necesariamente implica un solo *modus operandi*; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales, como se muestra en la tabla 10-2.

Asesoría profesional

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar bien su trayectoria, algunas organizaciones ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción y requisitos de cada puesto, entre otras características.

Ciertas compañías optan por psicólogos para que desempeñen una genuina labor profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se añan a las de asesor sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los

Tabla 10-2 Posibilidades de un licenciado en administración en una empresa de fabricación y distribución de baterías para radios

1. Jefe de capacitación	14. Publicidad regional
2. Producción de LMS	15. Representante sénior
3. Diseñador de programas	16. Agente creativo
4. Capacitador técnico	17. Supervisor de proyectos
5. Capacitador de ejecutivos	18. Representante ante agencias
6. Proyectos de capacitación	19. Gerente de ventas
7. Capacitación de jefes	20. Ejecutivo de ventas
8. Capacitación de mandos medios	21. Jefe de área
9. Supervisor de capacitación	22. Jefe de zona
10. Capacitador júnior	23. Supervisor de zona
11. Ayudante de capacitación	24. Vendedor de zona
12. Gerente de publicidad	25. Promotor sénior
13. Publicidad nacional	26. Promotor júnior

Es importante notar, en el diagrama, los siguientes aspectos:

- Los puestos se han agrupado en familias. El tránsito del LAE será más fácil dentro de ciertas familias de puestos.
- 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 orienta específicamente en el área del diagrama).

orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

Autoevaluación

Los consultores profesionales tienen clara noción de que la carrera profesional solo es parte de la vida total de un empleado. Este aspecto puede ser una parte central en ella, pero nunca será la única.

Cuando planea su carera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano, no únicamente los requisitos de carácter más o menos profesional. Las obras de varios grandes escritores se han centrado en la tragedia que constituye para un individuo lograr el éxito financiero y profesional en el marco de un fracaso en la vida personal. Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un aspecto decisivo en esta planeación.

Al margen de estos aspectos de carácter general, el individuo que planea su carrera profesional en el marco de las aptitudes y el potencial que posee tiene una ventaja evidente: cuenta con una apreciación realista de sus habilidades.

Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación, lo más objetiva posible. En la figura 10-1 se presenta un formulario de inventario de las capacidades propias. Como es obvio, esto puede requerir un espacio —y un formato— de amplitud mucho mayor.

Capital humano en acción

¿Qué motiva realmente a los empleados?

En un artículo sobre cómo hacer que los empleados cumplan los objetivos asignados, Robert Wong, director administrativo de Korn/Ferry International en Sudamérica explica su búsqueda de los factores

Intereses y aptitudes laborales													Nivel bajo 1	2	3	4	Nivel alto 5
Labores públicas y manuales																	
Comunicación oral																	
Comunicación escrita																	
Habilidad matemática																	
Destreza visual																	
Relaciones interpersonales																	
Capacidad creativa																	
Trabajo analítico																	
Habilidad administrativa																	
Exactitud y orden																	
Habilidad atlética																	
Habilidad mecánica																	
Otras áreas (nómbrelas a continuación)																	
Capacidad laboral																	
Especifique los conocimientos especializados y las habilidades que tiene. Incluya una categoría para describir las actividades que usted disfruta, otra para las áreas en que tiene experiencia y una más para los campos en que ha obtenido logros profesionales. Sintetice y evalúe al concluir.	Labores físicas y manuales	Comunicación oral	Comunicación escrita	Habilidad matemática	Destreza visual	Relaciones interpersonales	Capacidad creativa	Trabajo analítico	Habilidad administrativa	Exactitud y orden	Habilidad atlética	Habilidad mecánica	Otras áreas (nómbrelas a continuación)				

Figura 10-1 Inventario de la capacidad personal.

que motivan al personal a alcanzar, y hasta sobrepasar las metas, de una empresa. Su enfoque le permitió descubrir que las recetas de los expertos, como fijar objetivos gerenciales, apearse a la misión y visión, fomentar el trabajo en equipo, dar capacitación y programas de desarrollo y difundir las estrategias corporativas, más bien dan directrices sobre las vías que se deben seguir, pero existen otros motivadores menos organizacionales que la recordación de cumplir con los objetivos. Cuando Wong profundizó sobre cuáles eran los factores personales que motivaban a cada empleado a ir a trabajar diariamente se enfrentó con respuestas como ganarse un ascenso, casarse, comprar una casa nueva, cambiar de automóvil, pagar su maestría o viajar a París.

Le pedí a cada uno traer una imagen o fotografía de su objetivo personal, porque la empresa pagaría su enmarcación. A cambio, su obligación consistía en colocar el cuadro encima de su escritorio o colgarlo en la pared.

Así, ya no les recordaba a sus subordinados que debían llegar a los objetivos financieros, sino que los incitaba señalando que con los actuales resultados sus metas personales aún estaban muy distantes. Wong concluye:

Ese año, con una inversión equivalente al enmarcado de 20 cuadros, mi división logró triplicar las metas fijadas en el periodo. Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes.

Fuente: Con información de Robert Wong, "Una cuestión de metas", *América Economía*, Santiago, núm. 211, 28 de junio de 2001.

El plan de sucesión¹

Estudios realizados por Korn/Ferry International y McKinsey indican que la gran mayoría de las empresas no se preparan de manera adecuada para desarrollar procesos de sucesión interna.

Si la organización no cuenta con un plan de sucesión bien articulado, atraerá y captará talento externo que podría haber sido formado y retenido en su interior. Esto, además de incrementar los costos de atracción, captación y acoplamiento de los nuevos empleados a la organización, perturba el clima organizacional, lo cual puede afectar de manera negativa la productividad y competitividad de la empresa a largo plazo.

Una entidad puede desarrollar planes de sucesión para cada puesto que considera crítico, y vincularlo con planes individuales de desarrollo; de esta forma podrá contar con los profesionales idóneos, cuyas competencias, actitudes y conocimientos se ajustan satisfactoriamente a los perfiles de puestos que la gerencia considera relevantes para garantizar la continuidad de las operaciones y consolidar su competitividad a largo plazo.

En estas organizaciones es usual que la productividad, tanto individual como colectiva, aumente visiblemente cuando un empleado manifiesta su compromiso para pertenecer a la empresa; cuando esto sucede, la empresa no sólo es consciente del potencial que tiene ese empleado como profesional y de sus expectativas de crecimiento, sino que le ofrece una plataforma de desarrollo y relevo, conformada por planes, recursos y facilitación experta, para que pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo profesionales.

Proceso de asesoría profesional

Uno de los problemas que a menudo enfrenta el asesor profesional es la reacción del empleado. A menos que se maneje con mucho tacto, la actividad de asesoría es potencialmente conflictiva. Es posible, por ejemplo, que el empleado sólo considere ciertos aspectos de un puesto y piense que está calificado para desempeñarlo. Cuando el asesor intenta explicar las características personales que requiere el puesto, puede considerar que sólo justifica a la empresa para no concederle el aumento que desea. O quizás el empleado se niegue a cursar estudios adicionales, que estima innecesarios. Con excesiva frecuencia, suele suceder que el empleado considere que la función del asesor únicamente consiste en conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, puede pensar que es el asesor —y no él— quien debe realizar el esfuerzo necesario para obtener desarrollo profesional.

¹ Con información de Ballesta, Octavio, "El plan de sucesión. Un componente esencial de las buenas prácticas de talento humano", 16 de noviembre de 2009, en: <http://blog.talaentia.com/2009/11/16/el-plan-de-gestion-o-de-relevo-un-componente-esencial-de-las-buenas-practicas-de-talento-humano/>, consultado el 7 de enero de 2013.

Carreras en punto muerto

Un aspecto difícil de la planeación de la carrera profesional es el tema de cómo ayudar a los empleados que se encuentran en una etapa de bajo desarrollo y pocas posibilidades. La creación de nuevas oportunidades para empleados clave que se encuentran en etapas de poco desafío profesional, la retención de personal fundamental que no se considera suficientemente motivado a nivel profesional y el proceso de recapacitar a los empleados cuyas habilidades han caído en la obsolescencia constituyen algunos de los principales desafíos de esta área.

La tendencia a reducir personal que afecta a muchas corporaciones ha eliminado las posibilidades de crecimiento profesional de personas que han llevado a cabo significativos esfuerzos por progresar dentro de ellas. Pese a esta innegable realidad, aun en las compañías que se encuentran en un proceso drástico de reorganización y disminución de personal es necesario ofrecer oportunidades a sus integrantes, actualizar sus habilidades y conocimientos, y adquirir nuevos talentos.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera, que comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora para lograr sus objetivos dentro de una organización. En esta sección revisaremos las tácticas que los empleados pueden utilizar para alcanzar sus objetivos profesionales, y a continuación consideraremos la función que el área de capital humano puede desempeñar en este campo.

Desarrollo de la carrera individual

El desarrollo profesional se inicia con la disposición a lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello implica. Cuando estas condiciones existen, pueden fijarse metas concretas, como:

- Alcanzar niveles de desempeño.
- Estrechar relaciones con quienes toman las decisiones.
- Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización.
- Renunciar.
- Recurrir a expertos en el campo.
- Elegir subordinados clave.
- Tener oportunidades de desarrollo.
- Lograr experiencia internacional.

Alcanzar mejores niveles de desempeño

La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen de manera adecuada otras técnicas de desarrollo profesional.

Estrechar relaciones con quienes toman las decisiones

Muchos empleados advierten que si son más conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., sus posibilidades de desarrollo crecen. Aunque pueda parecer que ello no es justo, la verdad es que existe escasa disposición de promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también por medio de informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales y horas consagradas a las labores cotidianas. Dicho de manera sencilla, debe romper su anonimato y lograr una imagen favorable.

Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización

Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización en la cual trabajan. Por lo común, los universitarios recién graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas provoque choques con sus superiores. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es, por regla general, muy apreciado, la

mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos han trabajado para más de una empresa. Muchos de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias firmas resultó enriquecedora y de gran valor.

El mundo corporativo ha desarrollado una cultura empresarial que reduce los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización. Con frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la empresa en la cual presta sus servicios. Por su parte, los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar sus recursos de capital humano con la misma actitud con que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. En general, la empresa típica promueve poco la adhesión de sus empleados. Debido a las alternativas del mercado o a las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de muchas compañías se ha incrementado de manera notable en el curso de los últimos años.

En las empresas orientales tradicionales, prima un sentimiento general de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la cual se trabaja. En tanto las compañías se esfuerzan por lograr ventajas especiales para sus empleados y garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado promedio rara vez cambia de una empresa a otra. Tradicionalmente, la tasa de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas, en países como Japón, Corea, Taiwan y Singapur, es inferior a la que se experimenta en Occidente.

La dinámica de la economía mundial ha desencadenado una serie de fuerzas que claramente alienan el modelo de libre flujo del personal. Como se vio en el capítulo 9, las oportunidades de lograr un empleo vitalicio han disminuido a pasos agigantados en todo el mundo. Cuando se opta por un modelo de libre flujo de personal, la estabilidad en el empleo disminuye, pero se incrementa la creación de nuevos puestos de trabajo. Dadas estas condiciones, la actitud del profesional debe ser clara: su ética personal lo impulsa a practicar una lealtad sin compromisos con respecto a su actual empleador, pero al mismo tiempo mantiene sus opciones abiertas, y explora el mercado de trabajo con frecuencia para buscar nuevas oportunidades.

Renunciar

Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se vea tentado a renunciar a su empleo. Algunos —el personal de nivel gerencial alto y los profesionales, en particular— cambian de compañía como parte de una estrategia previamente elaborada. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de manera adecuada, el proceso se traduce en promociones, incrementos salariales y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Los expertos coinciden en que esta técnica solo puede emplearse con gran cautela y con cuidado de no crear la impresión de falta de estabilidad. Por otra parte, si el asunto se considera desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, 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 regresan al cabo de algunos años.

Recurrir a expertos en el campo

Con mucha frecuencia, los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, pese a que estos últimos no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende, en gran medida, de factores puramente personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerenciasazonadas por una trayectoria profesional de toda una vida.

Elegir subordinados clave

Los directivos de éxito suelen apoyarse en colaboradores que contribuyen eficazmente a su desarrollo. En ocasiones, el colaborador posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con la lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de relación suele incluir también al colaborador que se ha convertido en “brazo derecho”, porque puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior. Por otra parte, los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y surge una tendencia general a mejorar el desempeño. Sin embargo, no todo es color de rosa, pues con frecuencia estas relaciones se basan en un sentimiento de lealtad que excluye a gran parte de los miembros de la organización; por ello, no es

difícil que un equipo sumamente integrado se vea “en situación de guerra” con otros equipos de cohesión igualmente fuerte.

Actualmente, las empresas multinacionales desarrollan programas de parrillas de reemplazo en puestos clave e identifican a las personas fundamentales para realizar un plan de desarrollo personalizado; una de las estrategias es asignarles un mentor que les ayude a crecer para ocupar otra posición.

Tener oportunidades de crecimiento

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, cuando se inscriben en un programa de capacitación o se ofrecen para un nuevo puesto, pueden mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para crecer en la empresa.

Lograr experiencia internacional

OA4 

Dentro de la lógica corporativa moderna, estar dispuesto a aceptar ofertas de desarrollo profesional en el extranjero constituye un factor que incide favorablemente en la carrera de un individuo porque, en general, las operaciones internacionales se encuentran en una etapa de vigoroso crecimiento o consolidación, lo cual implica considerables oportunidades.

Las empresas modernas expanden sus operaciones internacionales y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o más países con frecuencia constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

Es muy importante que dentro de los planes de vida y carrera de los empleados que son enviados al extranjero se contemple su reintegración a la empresa a través de un plan de repatriación, para así aprovechar toda la experiencia adquirida. Por ejemplo, cada año, la empresa Telefónica selecciona a sus cuatro mejores talentos y les ofrece la oportunidad de estudiar una maestría en España, en el Instituto Empresa (IE). Una vez que terminan sus estudios, los becarios regresan a su país de origen y se les da seguimiento para que puedan ocupar otras posiciones directivas.

Es indudable que las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional. El porcentaje de personas que manejan un tercer idioma es aún muy bajo, aunque la compensación potencial es extraordinariamente alta para quienes dominan el chino, el japonés o el coreano.

Junto con el idioma y la información relevante sobre aspectos legales, la capacidad de convivir y comprender a personas de otras culturas se ha convertido en una de las características más preciadas en el campo internacional. Con frecuencia, puestos a escoger entre personas con extraordinarias calificaciones académicas, pero monoculturales y monolingües, u otras que carecen de una formación académica tan sólida pero que son multiculturales y multilingües, las grandes corporaciones optan por las segundas.

Capital humano en acción

La importancia de hablar otro idioma

La globalización ha permitido la expansión internacional de las empresas, fenómeno que se expresa en alianzas estratégicas, convenios e inversión extranjera, crecimiento del comercio y negocios internacionales, entre otros. En gran medida, esta situación ha dado como resultado un cambio en el perfil del trabajo. La educación adquirió una dimensión internacional, existe mayor movilidad de los ejecutivos, se le da mayor importancia al dominio de los idiomas y al manejo de la tecnología, etc. Un estudio que realizó la consultora Randstad Professionals reveló que 75% de los puestos de trabajo dirigidos a altos directivos exigen como requisito indispensable el conocimiento de un segundo idioma, por lo general, el inglés, mientras que se requiere 65% a puestos de mandos medios y 58% a recién egresados.

El estudio hace hincapié en que el inglés es indispensable porque 75% de la bibliografía científica y 80% de la información en telecomunicaciones se encuentran en este idioma. De hecho, se estima que, de 40 millones de usuarios de la internet, 80% se comunica en inglés.

Otros idiomas que buscan los empleadores son el francés, el alemán y el chino. Este último ha tomado fuerza por todo lo que implica el comercio internacional de China y las oportunidades laborales que a diario surgen en ese país. Otro mercado interesante es Brasil, pues sus índices de crecimiento actuales y proyectados son de los más atractivos del mundo. Por estas razones, el portugués será un idioma de aprendizaje casi excluyente para todos aquellos que quieran hacer negocios o conseguir mejores trabajos. Algunas empresas como Pfizer, FEMSA, Bimbo, etc., tienen operaciones en Brasil y requieren que sus ejecutivos que ocupan posiciones laborales clave dominen el portugués.



Education First reveló que las mujeres y los jóvenes, entre 25 y 35 años, tienen mayor dominio del idioma inglés.

Durante dos años, Education First evaluó el nivel de dominio del inglés de 1.7 millones de personas en 54 países. Este estudio reveló que Latinoamérica tiene el dominio más bajo del idioma: Argentina fue el mejor evaluado de la región seguido por Uruguay, Perú, Costa Rica, México, Chile, Venezuela, El Salvador, Ecuador, Guatemala, Colombia y Panamá. Por otra parte, los países que obtuvieron mayor puntaje fueron Suecia, Dinamarca, los Países Bajos, Finlandia y Noruega.

Fuentes: Con información de Universia Perú, "La importancia del inglés en el mundo laboral", 04 de julio de 2011, en: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/07/04/842796/importancia-ingles-mundo-laboral.html>, consultado el 12 de enero de 2013; Vargas Hernández, Ivonne, "México, reprobado en inglés", *CNNExpansión*, 22 de enero de 2013, en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/21/mexico-reprobado-en-ingles>, consultado el 28 de enero de 2013.

OAS Apoyo de la cúpula administrativa

A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos que lleva a cabo el departamento de capital humano surtirán escasos efectos y es probable que los ejecutivos de nivel medio se interesen menos por el desarrollo de sus subordinados.

La gerencia general debe ir mucho más allá de solo tolerar estas actividades; en realidad, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados. Cuando la gerencia general muestra interés por lograr el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan a aplicarla ellos también.

Realimentación

Sin realimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada y puede interesarse poco por realizar esfuerzos adicionales para aprender determinada materia nueva o cumplir otra función.

El departamento de capital humano puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño de la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción a 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 puede generar en los otros aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir información al respecto, que permita reducir los posibles efectos negativos. En este caso, esa realimentación cumple tres objetivos:

1. *Confirmar* a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuros ascensos.
2. *Explicar* por qué fue seleccionado cierto empleado para el puesto vacante.
3. *Orientar* a los aspirantes respecto de las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

El otro tipo de realimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional. Para que las empresas puedan contar con una excelente planeación

profesional, un factor de éxito es que posean sistemas de información y de tecnología adecuados para mantener registros actualizados de cada uno de sus empleados, un sistema para conocer las necesidades internas de cada área que conforman la organización, y las descripciones de puestos y funciones. Estas bases de datos permiten tener comunicación expedita, transparente y eficiente, lo que incrementa la productividad de la empresa.

Como complemento del plan profesional, si los empleados realizan su plan de vida y carrera en forma integral se pueden obtener mayores beneficios.

Plan de vida

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota la capacidad de liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. Diseñar un plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en una visión de cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. En este propósito, es necesario cumplir dos etapas esenciales: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda en hacerlo realidad, a través de metas específicas y un plan de acción.

Para realizar esta planeación, es esencial que el empleado tenga un lugar cómodo y tranquilo, y lleve registros precisos de los planes, para no perder de vista los objetivos generales de su vida. Una de las ventajas de una planeación formal por escrito es que permite modificar, ajustar, quitar o añadir a ese proyecto todo lo que sea necesario.

- **Objetivos de vida.** Defina qué desea realizar en su vida; elabore una lista de los objetivos personales, profesionales, familiares, económicos, espirituales que quiere lograr; registre todas las cosas que le harían sentir realizado al llegar al final de su vida.
- **Visión.** Imagínese en cinco años y escriba un pasaje en el que se describa en el contexto de los logros que ha obtenido en ese plazo, que abarque las cuatro áreas fundamentales.
- **Plan de acción.** Comprométase con el logro de sus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que alcanzará cada una de sus metas. Este formato les ha funcionado bien a muchas personas:

Mi objetivo número uno es: _____
 Me comprometo a: _____
 ¿Cuál es el primer paso? _____
 ¿Cuándo? _____
 ¿Cuál es el segundo paso? _____
 Mi objetivo número dos es: _____
 Realizar el mismo procedimiento.

Seguimiento del plan de acción

Verifique semanalmente los avances respecto de los objetivos y compromisos que se haya fijado. Este seguimiento semanal le ayudará a mantener el rumbo, y a evaluar los logros respecto de las metas propuestas. Si usted logra que este seguimiento se convierta en un hábito, aprenderá a ser constante en sus objetivos y ganará una excelente perspectiva en el proceso de planear su vida y su trayectoria profesional.

Resumen

La carrera profesional se compone de las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida profesional. La planeación de la carrera profesional se relaciona con los objetivos profesionales y cómo y cuándo alcanzarlos. El departamento de capital humano debe apoyar el desarrollo de esta carrera, pero lograr el éxito corresponde al individuo. Asimismo, también es responsable de planear las necesidades de capital humano de

la empresa y sincronizarlas con la planeación de carrera de su personal. Además, debe difundir las oportunidades de carrera que la organización ofrece a su personal, y estimular y desarrollar a aquellos elementos que tienen un escaso crecimiento. El desarrollo profesional se refiere a los aspectos que un individuo mejora con miras a lograr objetivos dentro de la organización.

Conceptos claves

Asesoría profesional
Carrera académica
Carrera profesional
Desarrollo profesional
Familias de puestos

Subordinados clave
Progresión profesional
Trayectoria profesional
Plan de carrera
Plan de vida

Preguntas de análisis

1. ¿Qué razones tiene un departamento de capital humano para participar en la planeación de la carrera profesional? ¿Qué desventajas implica su participación en la carrera profesional?
2. ¿Qué información o comentarios proporcionaría usted, en calidad de director de personal de una corporación de nivel medio, a un empleado que se queja por no haber recibido una promoción?
3. Un empleado de grado 6 se presenta a su oficina y le comunica que está listo para llevar a cabo las acciones que le permitirán ascender a la categoría siguiente, el grado 7. ¿Qué acciones tomaría usted? ¿Cómo se prepararía para este tipo de peticiones?
4. Su compañía ha decidido ofrecer la codiciada plaza de gerente al licenciado Álvarez, candidato seleccionado en reñida competencia por el puesto. El personal de la compañía

muestra cierto grado de desconcierto al respecto y se ha llegado incluso a cuestionar la decisión. ¿Qué convendría hacer en ese caso? Seleccione una de las siguientes posibilidades, y fundamente sus decisiones:

- a) Justificar el ascenso, publicando un currículum vitae completo del licenciado Álvarez.
- b) Justificar el ascenso publicando los logros profesionales del licenciado Álvarez.
- c) Enviar un memorándum a todo el personal, en el cual les recuerda a todos los empleados que la función de promover al personal es potestad exclusiva de la empresa.
- d) Evitar los comentarios y esperar que con el silencio se olvide poco a poco el incidente.
- e) alguna otra acción, o una acción no mencionada que incluya algunas de las anteriores.

Caso de estudio 10-1

Apoyo de la cúpula: realimentación

Como cabeza del departamento de capital humano de una secretaría o ministerio gubernamental, el licenciado Maldonado ha mantenido invariable la política de suministrar realimentación abundante a todos los niveles.

Por ejemplo, cuando el secretario o ministro solicitó un equipo de 400 personas que deberían trabajar en una zona montañosa, el licenciado Maldonado proporcionó amplia información sobre qué características se consideraban deseables para cubrir las vacantes, las cuales se manejaron como promociones en todos los casos. Posteriormente dio instrucciones para que se informara a todos los niveles de los motivos que lo habían llevado a conceder ascensos a ciertas personas. Maldonado solía ufanarse de la forma en que se llevó a cabo todo el proceso.

Desafortunadamente, el presupuesto de la secretaría se ha reducido y el licenciado Maldonado debe proceder al despido de cincuenta ejecutivos de nivel medio. Después de una

reflexión madura, ha concluido que efectuará los despidos en función de la aportación de cada uno y no de su antigüedad, factor que no se tomará en cuenta.

Para cumplir su propósito, elaboró una escala de medición del desempeño y al cabo de seis meses deberá separar a las personas de más baja puntuación. Sin embargo hay varios puntos concretos que aún preocupan a Maldonado:

Preguntas

1. No es clara la forma en que este tipo de realimentación afectará a la organización: saber de los despidos con seis meses de antelación, ¿es conveniente? ¿Deben enterarse del caso todos los involucrados y sus subordinados?
2. La planeación de la carrera profesional ha sido uno de los aspectos que Maldonado preparó con cuidado y siempre recomendó que la progresión profesional se hiciera dentro de una familia de puestos. ¿Es conveniente que varíe ahora su política anterior y prefiera conservar a los individuos adaptables, capaces de cambiar de una familia de puestos a otra?

capítulo

11

Evaluación del desempeño

POBRE —

ACEPTABLE —

BUENO —

EXCELENTE —

Una estrategia adecuada de evaluación del desempeño debe incluir elementos como los puntos de referencia (*benchmarking*) del mercado; el posicionamiento competitivo que desea lograr la organización; el grado interno de equidad y consistencia; el nivel de participación y comunicación que se espera del empleado; y la facilidad —o dificultad— de administrar el sistema de evaluaciones de manera equitativa.

Richard Kantor,
Nueva York, 2003

A nadie debe sorprender que el deseo sobreviva al desempeño por muchos años.

William Shakespeare,
en *King Henry IV*, parte segunda

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Detectar** los elementos que influyen en la selección de un sistema para evaluar el desempeño.
- **Describir** la importancia de evaluar el desempeño.
- **Identificar** posibles fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones.
- **Exponer** los métodos de evaluación del desempeño más comúnmente utilizados.
- **Explicar** la manera en que la evaluación del desempeño se relaciona con las demás actividades de administración de capital humano.

Evaluación del desempeño Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización.

La **evaluación del desempeño** constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores

tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado.

Las evaluaciones informales, que se basan en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de capital humano puede detectar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados.

Con frecuencia, cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal parece una interrupción innecesaria pues, después de todo, los directivos saben cómo se comporta cada uno de sus subordinados.

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la tabla 11-1. Además, muchas compañías también la emplean para determinar las compensaciones que otorgarán. Asimismo, un buen sistema de evaluación puede detectar problemas en el sistema de información sobre capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos ineficaces o pobres de selección, inducción y capacitación. También es importante detectar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que no se han considerado todas sus facetas del diseño del puesto o los desafíos externos.

■ **Tabla 11-1** Ventajas de la evaluación del desempeño

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

Como se desprende de otros procedimientos, tales como los exámenes de selección de personal (capítulo 6), una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, eficaz y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esta frecuencia permite realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que los empleados van alcanzando sus objetivos personales y cuál es el grado de congruencia con los objetivos de la organización.

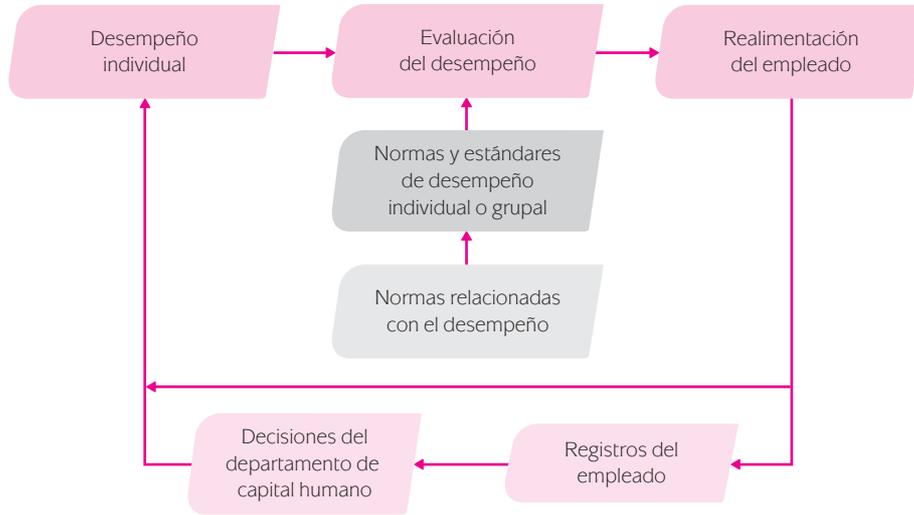


Figura 11-1 Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.

Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

OA1

La figura 11-1 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija debe detectar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano. Si las normas para evaluar el desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por lo general, el área de capital humano evalúa el desempeño de los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad del diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, debe existir uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. En realidad, este departamento diseña el sistema de evaluación, pero evaluar a cada empleado es tarea del supervisor de cada división. Aunque es factible que sean otras personas quienes decidan la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra en mejor posición para efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de la administración de capital humano.

Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con la posición y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles precisos de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema únicamente califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Por lo general, estos

elementos constituyen parte del proceso de análisis de puesto, descrito en el capítulo 5. Si la evaluación no se relaciona con la posición, carece de validez. Se entiende que esta herramienta es práctica cuando se comprende con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede provocar confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”, vigente en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana.

Capital humano en acción

¿Quién se encarga de evaluar?

Un estudio que abarcó a 52 empresas españolas reveló que el superior inmediato es el principal evaluador, seguido por el superior de éste, otros superiores y subordinados. Se identificaron tres clústers: del total de las empresas, 38 pertenecen al clúster 1 (74%) (evalúa el supervisor inmediato); 4, al clúster 2 (8%) (evalúa el supervisor, los subordinados, compañeros, entre otros); y 9, al clúster 3 (18%) (casi siempre evalúa el supervisor inmediato). La siguiente tabla indica los porcentajes.

Variables	Toda la muestra	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3
Superior inmediato	100.0	100.0	100.0	100.0
Superior del superior inmediato	36.0	44.7	0.0	11.1
Otros superiores	12.0	7.9	33.3	22.2
Subordinados	6.0	2.6	66.7	0.0
Compañeros	4.0	0.0	66.7	0.0
Clientes internos	6.0	2.6	66.7	0.0
Clientes externos	4.0	0.0	33.3	11.1
El propio evaluado	22.0	26.3	33.3	0.0
Otros: RRHH	4.0	5.3	0.0	0.0

Fuente: Con información de Elena Vázquez Inchausti, “La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas”, *Universia Business Review*, julio-septiembre de 2007, en www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0032007042.pdf, consultado el 29 de noviembre 2007.

En determinados países con alto nivel de industrialización, como Japón, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. Según ese sistema, el operario de un montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y válidos para toda la industria, con independencia de la corporación para la cual trabaja.

En general, en el mundo de habla hispana no se ha realizado una sistematización tan rigurosa, pero cuando ocurren conflictos legales, las autoridades del caso suelen basarse en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.

OA2

Importancia de la evaluación del desempeño

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño puede iniciarse con un comentario del empleado que quiere saber si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. Luego, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departa-

mento. De acuerdo con los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una calificación que puede ser sobresaliente, satisfactoria o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación debe hacerse dos veces al año a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática son varios:

1. Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.
8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Antes de examinar enfoques específicos para evaluar el desempeño de los empleados es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos. Entre los cuales se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Parámetros de desempeño: *benchmarking*

Para evaluar el desempeño se requiere definir los parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de ***benchmarking***, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”.

El término, que originalmente se utilizó en el lenguaje náutico, se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización, como se presenta en el capítulo 17.

Para que sean útiles, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Como ya se explicó, el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el estudio cuidadoso de las labores que realizan los empleados.

Con base en las responsabilidades y labores que contiene la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante destacar que los estudios para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización. Claramente, ese incremento, en caso de lograrse, contribuye de manera definitiva a mejorar los logros financieros de la empresa.

Medición del desempeño

La evaluación del desempeño también requiere medir el desempeño, actividad que debe basarse en los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía que fabrica tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por su habilidad para transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente realiza, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc. Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan

Benchmarking Expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”.

de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

Investigación en capital humano

¿Qué es e-Performance?

En general, las evaluaciones de desempeño solo se hacen una vez al año en lugar de ser permanentes y de basarse en criterios claros y específicos. En la actualidad, las empresas pueden dejar de lado las evaluaciones poco precisas y productivas y aplicar aquellas que impulsan el rendimiento de los empleados. Este objetivo se puede lograr por medio de e-Performance, una empresa estadounidense que diseña plataformas de evaluación personalizadas, que ofrece varias ventajas, a saber:

- Definición de perfiles y planes de desempeño con metas y competencias específicas.
- Monitoreo de avances y retrocesos en el rendimiento de los trabajadores.
- Alineación de las metas individuales con los objetivos estratégicos de la organización.
- Evaluaciones constantes de desempeño.
- Análisis comparativos entre los niveles de rendimiento individuales y los necesarios para cubrir la vacante correspondiente.
- Incorporación de criterios específicos de una industria para potenciar el rendimiento individual.

Esta tecnología no beneficia únicamente a las empresas pues deja de ser un reporte de los errores y aciertos de los trabajadores para convertirse en una estrategia de crecimiento personal.

Fuente: Con información de Romero, Ricardo, "La tecnología evalúa a tus empleados", *CNNExpansión*, 18 de agosto de 2011, en: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/08/17/la-tecnologia-evalua-a-tus-empleados>, consultado el 28 de enero de 2013.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Observaciones del desempeño

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La primera se concreta cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La segunda, cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, estas últimas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan de fiar como las otras, en muchas ocasiones resultan indispensables, dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Debido a que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en la realidad, suelen provocar errores.

Las **mediciones objetivas** son las que pueden ser verificadas por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, estas mediciones tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Por su parte, las **mediciones subjetivas** del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. En la tabla 11-2 se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, donde se muestra que estas últimas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión se reduce aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

Mediciones objetivas Son aquellas que pueden ser verificadas por otras personas.

Mediciones subjetivas Son aquellas calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Tabla 11-2 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Tipos de medición del desempeño	Grado relativo de precisión	
	Observación directa	Observación indirecta
Objetiva	Muy alta	Alta
Subjetiva	Baja	Muy baja

Desafíos de la evaluación del desempeño

OA3 

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir en el sistema elementos que resulten ambiguos para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones solo en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos 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 puede introducir elementos que distorsionan todo el proceso posterior, los cuales pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, es decir, distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto de puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, cuando colocan a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o rigurosas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, puede juzgar, antes aún de empezar su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de estas 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 (sesgo que 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.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de cierto grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia

Etnocentrismo Tendencia a considerar que los valores propios son siempre los más deseables.

comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de *etnocentrismo*, y se puede definir como la tendencia a considerar que los valores propios son siempre los más deseables.

Todo evaluador tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar, gran parte de las cuales 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 quien evalúa esté consciente de la posibilidad de emitir juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden ser afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para reducir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario emplear métodos subjetivos para medir el desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicarles, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, hacer hincapié en la importancia de las evaluaciones del desempeño cuando se deben tomar decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad; en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo. Por ejemplo, un profesional de capital humano que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización mientras efectúa varias de las labores que deben juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

La selección adecuada de la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las que se basan en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño futuro.



OA4

Métodos de evaluación con base en el pasado

La importancia de la evaluación del desempeño ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado hasta el día de la evaluación. La mayoría de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que padecen otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya sucedió. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si sus esfuerzos se dirigen hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de conocimientos y asociaciones.
- Método de puntos comparativos.
- Métodos de evaluación comparativa.

- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.
- Escalas de puntuación.

Posiblemente el método más antiguo y que más se utiliza para evaluar el desempeño sea el empleo de escalas de puntuación, en el que el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto. La figura 11-2 ilustra este método con base en las opiniones de la persona que realiza la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra otorgar valores numéricos a cada punto, a fin de obtener varios cómputos. Algunas empresas suelen vincular la puntuación final a los incrementos salariales: a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez para aplicarlo; también lo favorece el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar casi de manera masiva.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias durante el empleo de un instrumento subjetivo de como este. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de que se puedan evaluar puestos de diversos tipos. Por ejemplo, el aspecto “creatividad” resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo en el caso de un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto “mantenimiento del equipo a su cargo” guarda remota relación con las funciones de un creativo de una agencia de publicidad, pero es de esencial importancia en el caso de los marinos. La realimentación también se deteriora porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado: <u>Marcelino Díaz</u>			Departamento: <u>Policromado</u>		
Nombre del evaluador: <u>Porfirio Hernández</u>			Fecha: <u>20 de julio de 2006</u>		
	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 de trabajo Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ = _____
	Puntuación total				

Figura 11-2 Muestra de una escala de puntuación para evaluar el desempeño.

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.	
Nombre del empleado: _____	Departamento: _____
Nombre del evaluador: _____	Fecha: _____
Valores asignados	Señale aquí
(6.5) 1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0) 2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9) 3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
· ..	·
· ..	·
(0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0 Puntuación total	_____

Figura 11-3 Ejemplo de una lista de verificación con valores para evaluar el desempeño.

Listas de verificación

Lista de verificación Método para evaluar que permite que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.

El método de la *lista de verificación* requiere que la persona que califica seleccione enunciados que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de capital humano califica los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de

cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, pues permite cuantificar para obtener puntuaciones totales. La figura 11-3 muestra una sección de una lista de verificación con valores. El que se otorga a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que por lo general se omiten en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de enunciados de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad para administrarlo, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. Por ejemplo, en el punto 1 de la figura 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

Método de selección forzada El evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases.

El *método de selección forzada* obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo,

1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Con frecuencia llega tarde	3. Se ausenta con frecuencia

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la aseveración más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de eficacia del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejora.

Este método presenta las ventajas de que reduce las distorsiones que suele introducir el evaluador, y es fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, los enunciados de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionados con el puesto, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Aún peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que pone en su trabajo. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de realimentación.

Método de registro de acontecimientos notables

El **método de registro de acontecimientos notables** requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas —positivas o negativas— que realizó el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante para la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo acciones notables, tanto en sentido negativo como positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que únicamente se registran las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solo para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado puede constituir un asunto delicado.

La figura 11-4 ilustra varios de los acontecimientos notables que puede consignar un supervisor en el caso de un asistente de laboratorio. Los incidentes de ambos tipos —negativos o positivos— se re-

Método de registro de acontecimientos notables El evaluador lleva una bitácora en la que acota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado.

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.FB. Rosario Sandoval **Periodo de evaluación:** 1 de enero de 2012 a 30 de junio de 2012

Control de riesgos y prevención de accidentes

Feb. 16:	Advertió 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, lo cual viola 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 perdió 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 perdió porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

Figura 11-4 Método de registro de acontecimientos críticos.

gistraron tan pronto ocurrieron o poco después. En el ejemplo aparecen clasificados en categorías como control de riesgos, prevención de accidentes y control de materiales.

Este método es extremadamente útil para proporcionar realimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su eficacia depende de la precisión de los registros del evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero después ese nivel de minuciosidad decae, y cerca de la fecha de la evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, opera el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo aporta elementos para defender una opinión subjetiva.

Método de registro de acontecimientos críticos

Incluso cuando el supervisor registre los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual Sirven para comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Escalas de calificación conductual

Las *escalas de calificación conductual* comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan distorsión y subjetividad.

Con base en descripciones de desempeño aceptable y/o inaceptable que proporcionan los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de las verificaciones de campo Un representante calificado del departamento de capital humano participa en el proceso de calificar a cada empleado.

Método de verificación en el campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias entre las opiniones de los evaluadores pueden generar distorsiones. A fin de lograr una mayor estandarización de las evaluaciones, algunas compañías emplean el *método de las verificaciones de campo*. Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado. En primer lugar, solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista en capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

La participación de un profesional calificado permite que el proceso goce de mayor confiabilidad y comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante del costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante importante de este enfoque se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Por lo general, en estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesario que en el proceso participen uno o más expertos del área técnica y del departamento de capital humano. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica. Es común que el costo de este método sea bastante elevado.

El campo de la medicina proporciona un buen ejemplo. Los maniqués de alta tecnología que permiten a los médicos ensayar o demostrar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de ensayo y aprendizaje se lleven a cabo sobre seres humanos (en especial cuando las maniobras implican riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano.

Cuando se cuenta con este recurso, se puede pedir a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que realice un cateterismo complicado, sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

Capital humano en acción

Factores de una mala evaluación del desempeño

Para muchos empleados, el momento de la evaluación del desempeño es un hecho dramático, en gran medida debido al sentimiento de equidad o inequidad que tengan a partir de su evaluación. Por ello, los supervisores deben ser conscientes de los factores que pueden hacer la diferencia en esa evaluación y que motivarán o no a sus colaboradores al año siguiente:

- **Síndrome de las últimas impresiones** Dejar la evaluación para último momento provoca que se evalúe a los empleados por su desempeño de los últimos meses y no por el esfuerzo de todo el año.
- **Exaltación del alter ego** Es necesario no privilegiar a los caracteres afines, dejando a un lado los restantes.
- **Recurso del copy/paste** Aunque parezca increíble, hay supervisores que aún utilizan este recurso y copian las evaluaciones de años anteriores, con algunas modificaciones ligeras. Es obvio que esta es la mejor vía para perder la credibilidad y el liderazgo.

Fuente: Con información de Ignacio García de Leániz, "Los ladrones inconfesados de nuestra equidad", *Expansión y Empleo*, 28 de septiembre de 2007, en www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/opinion/es/desarrollo/1040954.html.

Enfoques de evaluación comparativa

Los **enfoques de evaluación comparativa**, también llamados *de evaluación en grupos*, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para tomar decisiones sobre incrementos salariales basados en el mérito, así como sobre promociones y distinciones, porque permiten ubicar a los empleados en una escala de méritos.

Entre las formas más comunes para evaluar en grupos se destacan el establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Con frecuencia, los resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de capital humano desean crear una atmósfera de cooperación entre el personal. Si se revelan al grupo las distintas puntuaciones se puede generar una desgastante competencia interna en lugar de una saludable cooperación. No obstante, hay dos aspectos de esencial importancia que hacen recomendable el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, puede decirse que un empleado obtiene promociones no porque se desempeña en forma satisfactoria, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. El segundo —aún más poderoso— estriba en que son más confiables, porque la objetividad resulta garantizada por el proceso de puntuación y no por reglas o políticas externas.

Método de establecimiento de categorías

El **método de establecimiento de categorías** permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto lo hacen. Por ejemplo, es posible que el desempeño de quien recibe el número dos sea casi igual al del número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que la puntuación la realicen dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Enfoques de evaluación comparativa Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

Método de establecimiento de categorías Permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos.

Distribución forzosa

Método de distribución forzosa Cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Cuando se aplica el **método de distribución forzosa** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, debe colocarse cierta proporción en cada categoría.

En la tabla 11-3 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro que se utiliza en la tabla es el desempeño global, aunque los empleados podrían ser clasificados también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Igual que en el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que este enfoque requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Tabla 11-3 Aplicación del método de distribución forzada 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		

Tabla 11-4 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	

Una variante del método de distribución forzada obliga al evaluador a otorgar puntos a sus subordinados, como se muestra en la tabla 11-4, método al que 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 como fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparaciones pareadas

Cuando se aplica el **método de comparaciones pareadas**, el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la tabla 11-5 se ilustra un ejemplo de esta técnica. Por lo general, la base para comparar es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para conformar un índice. El que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. En la tabla, A. Gómez resultó seleccionado nueve veces, por lo que se le puede considerar como 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.

Tabla 11-5 Método de comparaciones pareadas

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número del empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

Método de comparaciones pareadas El evaluador compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño se asemeja un poco el intento de conducir un país basándose solo en los libros de historia: los textos solo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá. Los *métodos de valuación basados en el desempeño futuro* se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse seis técnicas básicas:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Métodos de los centros de evaluación.
- Método de escalas gráficas o por conceptos.
- Sistema de evaluación de 360°.

Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro Se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado.

Autoevaluaciones

Pedir a los empleados que se autoevalúen puede ser una técnica muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejoras, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales.

Como es obvio, esta técnica puede utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, ya sea que esté orientada al desempeño pasado o futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejora.

Capital humano en acción

Red de evaluación en la Universidad de Costa Rica

La Vicerrectoría de Docencia es un órgano perteneciente a la Universidad de Costa Rica que se encarga, entre otros aspectos, de promover el desarrollo de los profesores y de garantizar que éstos desempeñen un papel eficiente y con conocimientos actualizados. De este órgano se desprende la Red Institucional de Formación y Evaluación Docente (RIFED), la cual gestiona y fortalece la calidad docente por medio de desarrollo profesional, evaluaciones pedagógicas, investigación pedagógica y mediación digital. Sus funciones principales son:

- Asesoría en pedagogía universitaria.
- Diseño, desarrollo y evaluación docente y curricular.
- Investigación y sistematización de experiencias pedagógicas y curriculares innovadoras.
- Desarrollo de entornos educativos que empleen las tecnologías de la información.
- Fortalecimiento de la dimensión ética y deontológica como eje de reflexión del desempeño docente.

Fuente: Con información de Universidad de Costa Rica, "Quiénes somos", en <http://vd.ucr.ac.cr/index.php/quienes-somos2>, consultado el 29 de enero de 2013.

Este procedimiento no solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño que requiere el puesto.

Administración por objetivos

En esencia, la técnica de la *administración por objetivos* consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. En ella, tanto el supervisor como el empleado determinan conjuntamente los ob-

Administración por objetivos Técnica que consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.

jetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados pueden encontrar más motivación para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. Sin embargo, para realizar estos ajustes es necesario que el empleado reciba realimentación periódica. Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definir los objetivos, primero los generales de la organización y luego los de los departamentos y empleados.
2. Planear y jerarquizar actividades que permitan alcanzar los objetivos.
3. Evaluar de manera periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluar resultados y toma de decisiones.

En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, ya sea porque los objetivos son excesivamente ambiciosos o muy limitados. En estos casos, los empleados se consideran tratados con injusticia, o se olvidan o posponen algunas áreas. Por ejemplo, pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, pero excluyen otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales, cuya función esencial consiste en evaluar el potencial del individuo y no determinar su desempeño anterior. Las **evaluaciones psicológicas** consisten en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificar otras evaluaciones. Luego, el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que pueden facilitar 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 evaluar de manera global el potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar las decisiones de ubicación y desarrollo que conformarán la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, por lo general su aplicación se reserva para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso en la organización. Debido a 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

El empleo de **centros de evaluación** constituye otro método para evaluar, de forma estandarizada, el potencial futuro de los empleados. Este enfoque, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, suele aplicarse a grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Los centros de evaluación o *assessment centres*¹ surgen para apoyar a los administradores de capital humano en la selección de los candidatos idóneos para ocupar un nuevo puesto, así como para promover a nuevos talentos dentro de la organización.

Los centros de evaluación son muy completos ya que combinan tests clásicos y pruebas interactivas. Además, proporcionan una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias

Evaluaciones psicológicas Evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro de un empleado.

Centros de evaluación Método para evaluar, de forma estandarizada, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, que se utiliza para determinar el potencial a futuro de los empleados.

¹ Con información de Comunidad Científica de Psicología (COCIEPSI), "¿Qué es y para qué sirve un Assessment Centre?", 6 de diciembre de 2009, en: <http://www.psicologosorganizacionales.net/2009/12/que-es-y-para-que-sirve-un-assessment.html>, consultado el 27 de diciembre de 2012.

de todos los integrantes de una organización. En síntesis, es un proceso de evaluación estandarizado que minimiza los posibles sesgos que pueden ocurrir en una evaluación, lo que asegura igualdad de oportunidades para todos los participantes. De esta forma, éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones. El objetivo de estos centros es valorar y examinar el potencial, las experiencias y las capacidades de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

Todos los profesionales deben prepararse constantemente y las empresas deben conocer el desarrollo y las competencias de su personal con la finalidad de que éste desarrolle multihabilidades. Por lo tanto, los centros de evaluación son doblemente útiles ya que las empresas pueden conocer de forma más profunda a sus profesionales y ellos, a su vez, pueden participar de manera directa y consciente en su propio desarrollo, ya que pueden apreciar de forma más objetiva sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.

Las aplicaciones más importantes de estos centros son:

- Selección y reclutamiento externo.
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evaluación del potencial de gestión.
- Planificación de carreras.
- Reclutamiento interno de candidatos, para programas de management.
- Detección de necesidades de formación.

Las funciones básicas de los centros de evaluación son:

1. Evaluación de varias competencias.
2. Integración de diversas técnicas.
3. Participación simultánea de varios candidatos.
4. Integración de datos de diversos evaluadores.
5. Cumplimiento de varios objetivos: selección, evaluación del potencial, planificación de carreras y detección de necesidades de formación.

Con frecuencia, se envía a los empleados con potencial a un centro especializado y se los evalúa de manera individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas profundas, exámenes psicológicos, estudio de sus antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que son calificados por un grupo de evaluadores. Por lo general, las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Se requieren instalaciones especializadas, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, auxiliados por psicólogos y otros expertos. Sin embargo, el empleo de estos centros es cada vez más común, sobre todo en el caso de grandes organizaciones que se encuentran en proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados de este enfoque pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y tomar decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones que muestra cada empleado se prepara un informe sobre cada uno de ellos, que luego se incorpora al sistema de información de la administración de capital humano, con el objetivo de apoyar la planeación del capital humano, en particular, el desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de *evaluaciones retornables* en las cuales cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitudes de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

Escala de gráficas o por conceptos

El *método de escala de gráficas* evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados, que no son otra cosa que las

Método de escala de gráficas Evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados.

cualidades valiosas que debe ostentar el personal y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Este método se basa en el empleo de un formulario de doble entrada que contiene filas y columnas. Estas últimas representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las filas señalan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- *Escalas gráficas continuas.* En estas solo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- *Escalas gráficas semicontinuas.* Son iguales a las anteriores, pero incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- *Escalas gráficas discontinuas.* Las posiciones de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se deteriora, el empleado tiene pocas oportunidades de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Evaluación 360°

Evaluación 360° Sistema de evaluación del desempeño en el cual participan quienes tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, sus compañeros, además del supervisor.

La **evaluación 360°** es un sistema de evaluación del desempeño en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite elaborar planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.

Este sistema se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúa el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es crear una herramienta objetiva que permita al superior y al personal combinar los objetivos institucionales con los personales, para lograr el progreso y el enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la implantación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de internet, que permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente).

La evaluación 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas sobre el desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo y, a la vez, maximizar los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor sobre su desempeño como dirigente.

Por otra parte, el personal desea obtener una realimentación abierta y propositiva sobre su desempeño, y a su vez tiene la oportunidad de exponer su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso impide la generación de diferencias o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

Este modelo posibilita la implementación de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de evaluación, característica que implica varias ventajas:

1. Asegura que el candidato es el adecuado para el puesto.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo que es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados del grupo.
4. Facilita la evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir”, como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas: la primera consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto, mientras que la segunda mide las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación procede a comprobar si el individuo las posee.

Lograr una cobertura de 360° es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura de 720°, o sea, trata de cubrir dos expresiones o giros del compás. El segundo giro se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que debe mejorar.

Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento degrada el proceso a una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que evaluar el desempeño es fundamental, y que el comportamiento es de importancia definitiva.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informar al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y, sobre todo, proporcionarle resultados tangibles y confiables.

Resumiendo, cuando la organización decide elaborar planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de este método. Para ello se deben realizar sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de realimentación.

Capital humano en acción

La evaluación en Mondeléz International

En octubre de 2012, Kraft Foods cambió su nombre por Mondeléz International a causa de una división en el negocio. Su proceso de evaluación, que busca integrar el trabajo de los empleados con la estrategia corporativa, fue implementado hace más de 10 años y está de tres etapas:

1. Establecimiento de objetivos al inicio de cada año. En esta etapa, cada empleado identifica sus metas individuales con su supervisor, las cuales deben estar relacionadas con los objetivos, prioridades y estrategias de la empresa.
2. Evaluación de medio año. Se revisa el avance en cada objetivo, el desempeño personal y el alineamiento con las estrategias corporativas que se han tenido hasta el momento de la evaluación para hacer los ajustes correspondientes.
3. Evaluación al final del año. En esta etapa se analiza el cumplimiento de cada objetivo, el desempeño personal y el alineamiento con las estrategias corporativas que el empleado tuvo durante todo el año.

A pesar de que el proceso de evaluación está conformado por etapas, la evaluación es continua por lo que involucra mucha comunicación y realimentación entre los empleados y sus supervisores.

Fuentes: Con información de Berra, Norman, “El desempeño bajo la lupa”, *La Voz Negocios*, 28 de agosto de 2011, en: <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/desempeno-bajo-lupa>, consultado el 27 de febrero de 2013; Mondeléz International, “Acerca de nosotros”, en: <http://www.mondelezinternational.com/mx/sp/About/index.aspx>, consultado el 27 de febrero de 2013.

Evaluación de 360° (Confidencial)									
I. Datos del evaluado				Fecha: _____					
Nombres					Cargo				
Oficina/área					Ubic. física				
II. Datos del evaluador				Relación con el evaluado: (Marcar con una "X")					
Evaluador				Jefe inmediato		Colega (par)			
				Supervisado		Cliente interno			
III. Indicadores de gestión (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)				Calificación*			Comentarios		
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer su puesto con eficacia.				1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y aplica estrategias en relación con sus colegas y supervisados.				1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.				1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, siempre en busca de la excelencia.				1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso eficaz y protección de los recursos de Care.				1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiadas.				1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.				1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.				1	2	3	4	5	

* Aplicado solo para programas.

III. Indicadores de gestión (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)	Calificación					Comentarios
Iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se fija metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda realimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la realimentación que recibe de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

V. Por favor, comente ¿cómo refleja la persona los valores de CARE y su compromiso con la diversificación?

VI. Indique alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares del evaluado:

VII. ¿Qué le sugeriría al evaluado para que mejorara su desempeño?

Firma del evaluador:

Figura 11-5 Formato de evaluación de 360° (continuación).

La realimentación requiere de sesiones que faciliten interpretar la información que se le va a entregar a cada participante. Cuando el individuo ha participado activamente en el proceso y ha recibido y aceptado la realimentación, se puede comenzar a preparar su plan individual de desarrollo, que se debe basar en una formulación clara y específica de sus necesidades individuales. Esto conduce a ejecutar acciones para el desarrollo de cada uno de los individuos participantes, y se establece una reevaluación periódica para confirmar el avance logrado y dar tantas nuevas vueltas al compás como sea necesario en el curso del desarrollo de cada miembro de la organización.

Implicaciones del proceso de evaluación

OA5 

Tanto el diseño del sistema como los procedimientos de evaluación suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque específico que se seleccione es afectado por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño y dar reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para evaluar el desempeño, en caso de que la función esencial del sistema consista en dar realimentación.

Los métodos de evaluación orientados hacia el futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse identificar aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica que seleccione el departamento de capital humano, es necesario que el enfoque que se adopte sea realmente utilizado por los gerentes de línea. Excepto en lo que atañe a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores —que la mayoría de las veces son quienes evalúan— no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Además, es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren que el proceso de evaluación es una actividad impuesta por el departamento de capital humano y no una meta de interés prioritario de la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que involucran a los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación pues ello incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para darle plena operatividad a un sistema de evaluación, es muy probable que se deba capacitar a los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores

Independientemente del método que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión salarial u otorgar una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas de la organización. A menudo esos manuales contienen las pautas para conducir las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables de la conducta del empleado, en categorías como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores pretenden 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 es posible realizar evaluaciones mutuas entre los asistentes, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En estas sesiones también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas practican una o dos evaluaciones formales al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las mediciones pueden ser más frecuentes. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, de acuerdo con la política de cada una de ellas. Otras se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia coincidente con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Sin embargo, los resultados de éstas ejercen escasa influencia en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación.

Entrevistas de evaluación

Entrevistas de evaluación Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro.

Las *entrevistas de evaluación* son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: de convencimiento, de diálogo y de solución de problemas. En el primer caso, que por lo general se utiliza 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 segundo, se lo insta para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Luego, se le propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. En el tercero, se intenta identificar las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado. Una vez detectadas, se las eliminan mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Las pautas que se muestran en la tabla 11-6 resultan útiles para que la sesión de evaluación alcance sus objetivos. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Cuando hace hincapié en los aspectos deseables del desempeño del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindarle una nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también permite al empleado hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque elimina la percepción de que las sesiones de evaluación son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona o en aspectos de su carácter. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados, para que el empleado pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados de su labor y los cambios que debe efectuar.

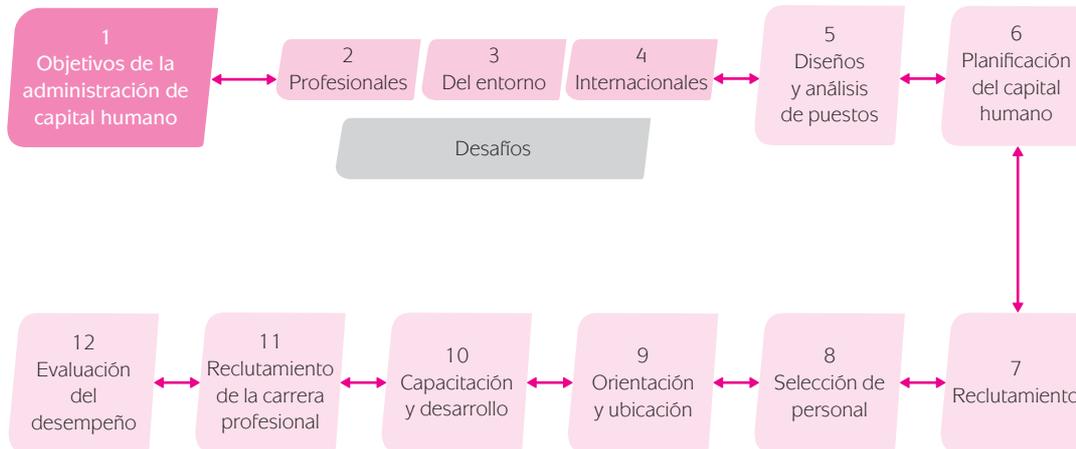
La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que es deseable que el empleado emprenda, a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda que los empleados necesitan para lograr las metas fijadas. Dado que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados realimentación directamente relacionada con su desempeño, la mayoría de las compañías modernas destaca la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

Tabla 11-6 Pautas para conducir entrevistas eficaces 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 confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
4. Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
6. Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7. Guarde calma. No discuta con su evaluado.
8. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
9. Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Realimentación para el departamento de capital humano

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital sobre la manera en que se administran los recursos de capital humano de una organización. En la figura 11-6 se resumen los principales conceptos que se estudiaron en este texto.



Realimentación
(capítulos 1 a 11)

Figura 11-6 El proceso de administración del capital humano.

Como se desprende de la figura, la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de capital humano. Si el proceso indica que en la organización el desempeño de bajo nivel es frecuente, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personal, y en general bajo el nivel de dinamismo de la empresa.

Los niveles excesivamente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores o carencias en varias facetas de la administración de capital humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo del personal no corresponda a los planes de promoción profesional porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de capital humano sea erróneo, porque la información que proporcionó el análisis de puestos puede ser incompleta, o quizá se hayan planteado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de capital humano. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas que priman en la organización. Como se estudia en la cuarta parte, la evaluación del desempeño se utiliza como guía para tomar decisiones sobre salarios u otras actividades de administración de los recursos.

Para finalizar este capítulo, es indispensable destacar la importancia y relevancia que ha adquirido el *balanced scorecard* en la administración y en la gestión del capital humano. Si bien es cierto que la premisa principal de esta herramienta es el rendimiento financiero, el capital humano es crítico para toda organización. No hay éxito del negocio sin una eficaz administración y gestión del talento. La medición del desempeño y la eficacia se han convertido en una de las mayores necesidades de los negocios. En algunas áreas, como finanzas o producción, es más fácil medir, más no así en las divisiones de capital humano, en donde medir y definir lo que es posible y necesario es todo un reto.

Tradicionalmente, la medición de los resultados en las áreas de capital humano ha estado enfocada en la eficiencia; por ejemplo, medimos el tiempo que tardamos en atender una reclamación y, aunque este tipo de indicadores son simples y fáciles de entender tanto por la empresa como por los trabajadores, por lo general están dissociados de las estrategias de la organización.

El *balanced scorecard* permite perfeccionar la medición de las actividades del capital humano, es decir, evaluar cómo contribuyen la gestión del personal y las activida-

Balanced scorecard Evaluación de la contribución de la gestión del personal y las actividades de las áreas de capital humano a los resultados del negocio.

des de las áreas de capital humano a los resultados del negocio. No debemos olvidar que el área de capital humano es un gran catalizador que actúa como agente de cambio.

Resumen

La evaluación del desempeño es una actividad esencial de la administración del capital humano. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para cumplir su función se establecen parámetros de desempeño, basados en los elementos relacionados con el puesto que determinan el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. A partir de una amplia batería de técnicas a su disposición, los especialistas en capital humano seleccionan los métodos que lo miden de modo más eficaz, comparándolo con los estándares establecidos. Existen técnicas tanto para evaluar el desempeño pasado como para anticipar el desempeño en el futuro.

Por norma general, el proceso de evaluación es diseñado por el departamento de capital humano, pero, desafortunadamente, a menudo la participación de otras áreas de la organización es baja. Cuando llega el momento de poner en práctica una nueva técnica de evaluación, las personas que deben aplicarla —los gerentes y supervisores de línea— suelen tener una idea insuficiente y vaga sobre el proceso y sus objetivos. Para impedir que se presente una situación de este tipo, el departamento de capital humano puede diseñar un sistema de capacitación basado en reuniones y talleres de familiarización con el nuevo enfoque.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar realimentación al empleado durante una entrevista especial, en la cual se trata de equilibrar las áreas de desempeño positivo con aquellas en que es deficiente, para que el emplea-

do adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la realimentación que se proporciona sobre la labor del departamento de capital humano. Los especialistas en esta área deben prestar la máxima atención profesional a los casos de desempeño insuficiente, lo cual —en especial cuando se propaga por la organización— puede reflejar problemas de las actividades de administración del capital humano anteriores a la evaluación.

La existencia de diversos métodos de evaluación impone que las organizaciones determinen cuál se adecua más a sus necesidades, de acuerdo con su tamaño, disponibilidad de recursos, tipo de actividad o familia de puestos, etc. No existe un método universal para evaluar; no existe un sistema que por sí mismo sea el activador que permita lograr todos los objetivos de la organización. Esto hace que el departamento de capital humano, junto con la cúpula administrativa, sean los responsables de la cuidadosa selección de un método que se ajuste a las necesidades corporativas.

En la práctica, el departamento de capital humano, junto con los supervisores o “jefes” directos, son los responsables de aplicar el método elegido. La premisa central en todas las fases de la evaluación del desempeño es cumplir los objetivos de la organización, así como la realimentación justa y objetiva, que permita a cada empleado ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la organización.

Conceptos claves

Administración por objetivos

Benchmarking

Centros de evaluación

Distorsión por la proximidad de los sucesos

Distorsión por tendencia a las mediciones centrales

Entrevistas de evaluación

Escala de gráficas o por conceptos

Escala de puntuación

Evaluación 360°

Medición del desempeño

Método de evaluación en grupos

Método de registro de acontecimientos críticos

Método de selección forzada

Parámetros de desempeño

Plan de desarrollo individual

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?
2. Suponga que un bufete de abogados en que trabajan 19 profesionales y 36 empleados desea establecer un sistema de evaluación por escalas de puntuación. ¿Qué medidas recomendaría usted? ¿Cómo procedería a poner en práctica su proyecto?
3. En general, las mediciones directas y objetivas son más precisas que las indirectas y subjetivas. ¿A qué se debe esta diferencia?
4. Si en una organización que no ha practicado la evaluación de desempeño con anterioridad se pusiera en práctica un enfoque de selección forzada, ¿cómo instruiría usted a los supervisores? ¿Qué normas específicas recomendaría?

5. Usted debe comunicarle a la señorita Ángeles Aguilar, a quien acaba de evaluar, que su desempeño como secretaria es aceptable en 30% de sus áreas y es insuficiente en el res-

to. ¿Cómo planearía su entrevista? ¿Qué haría para reducir la probable agresividad o frustración de la señorita Aguilar?

Caso de estudio 11-1

Evaluación del capital humano en Fibras Sintéticas

A mediados de la década de 1990 un enérgico industrial argentino, Carlos Rivanieri, empezó a crear un imperio sudamericano de productos químicos, especializado en la producción de fibras sintéticas. Su método consistía en adquirir el control financiero de empresas que ya operaban y permitir que continuaran sus labores sin interferir mayormente en su estructura y reglas internas, pero exigía que cumplieran determinados requisitos de producción y ventas.

A fines de 2011, el grupo Rivanieri contaba con nueve empresas de varias dimensiones. Todas son productoras de fibras sintéticas y tienen más de 8 000 empleados. De acuerdo con una opinión que permea a todo el grupo, las normas internas de cada empresa son muy diferentes entre sí. Un gerente de planta lo explicó sucintamente: "Somos un conglomerado mal unido y mal integrado, pero extraordinariamente productivo".

Debido a un cambio fundamental en las condiciones del mercado y en la estructura fiscal del país, el señor Rivanieri concluyó que ha llegado el momento de fundir las operaciones de sus varias empresas en una sola corporación. Este plan incluye entre sus objetivos la facultad de transferir personal de una a otra compañía basándose en un sistema de evaluación del desempeño compatible entre las diversas empresas.

El CEO ha girado instrucciones para que usted, gerente general de capital humano, presente un plan completo —sujeto a la aprobación del señor Rivanieri— sobre todo lo referente al campo de evaluación del desempeño.

Preguntas

1. Los recursos de capital humano de Fibras Sintéticas están distribuidos en no menos de seis grandes categorías o niveles: operarios de las distintas plantas, técnicos calificados, personal de oficina, ingenieros, personal de ventas y personal ejecutivo. ¿Recomendaría usted diferentes técnicas de evaluación para cada categoría?, ¿cuáles? A nivel de actividades permanentes, ¿cuántas personas estima que necesitará para realizar esta labor?
2. Han surgido fuertes rivalidades internas y choques de personalidades, en gran parte porque los integrantes de las antiguas organizaciones autónomas se resisten a la incorporación. ¿Qué medidas adoptará usted para garantizar un máximo de objetividad en el proceso de evaluar el desempeño?
3. Fibras Sintéticas desea desarrollar al máximo su talento gerencial joven. ¿Qué proporción de su presupuesto dedicaría usted al desarrollo de un centro de evaluaciones para los 73 jóvenes gerentes de la organización? ¿Cómo estructuraría el nuevo centro de evaluaciones? Descríbalo en detalle.
4. De acuerdo con el tipo de enfoque(s) que usted haya elegido para evaluar el desempeño del personal de la organización, 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 sienten por el fútbol desde hace muchos años llevó al empresario José Miguel Avendaño a formar un popular equipo que ha funcionado con altibajos desde su fundación. El equipo ha logrado una serie de éxitos en los últimos partidos que ha jugado, y se perfila como triunfador de la temporada. Para su sorpresa, el Sr. Avendaño descubre que la moral del grupo se ha deteriorado, en lugar de mejorar. La razón del descontento radica en las grandes diferencias de ingresos, explican varios jugadores. Los delanteros reciben una serie de elevadas compensaciones; a esto se suma una prima por cada gol que consigan anotar en cada partido. El arquero, a su vez, recibe una compensación muy alta, pero solo tiene derecho a un premio cuando consiga detener un tiro penal. Por último,

los jugadores de la defensa comparten con los de la reserva un salario muy modesto y ningún bono especial.

Preguntas

1. ¿Cómo determinaría usted los niveles salariales de estos deportistas?
2. ¿Cómo justificaría usted la creación de una estructura salarial adecuada?
3. El señor Avendaño le ha pedido que elabore un sistema de incentivos especiales para el equipo. ¿Qué medidas tomaría?
4. Es común que los equipos de fútbol profesional compren jugadores a precios muy altos, determinados por un mercado internacional bien establecido. ¿Cuáles son los niveles de compensación que predominan ahora en su país?

- 12. Administración de sueldos y salarios
- 13. Sistemas de compensaciones
- 14. Seguridad e higiene

Los empleados aportan contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación. El término *compensación* abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. En la mayoría de las organizaciones se otorgan determinadas prestaciones y servicios como parte del paquete de compensaciones de cada empleado. La seguridad física y económica a la que los integrantes de la organización tienen derecho se enmarca también en el contexto legal del

país donde reside la empresa a la que pertenece. Como es obvio, todo profesional del capital humano debe conocer las legislaciones al respecto. Quizá no tan evidente, pero igualmente necesario, es que conozca los lineamientos generales (y en ocasiones mucho más que ellos) de la legislación de los diversos países donde su corporación opera.

Es esencial que el departamento de capital humano comprenda a fondo el papel que desempeñan la compensación y la protección, y la importancia de aplicar de manera equitativa y productiva todos los recursos a su disposición.



capítulo 12

Administración de sueldos y salarios

En las organizaciones modernas ya no es suficiente conceder ajustes salariales de forma más o menos automática; un porcentaje creciente de la fuerza de trabajo requiere de otros factores para satisfacer sus necesidades. Por su parte, las empresas utilizan cada vez más *paquetes de compensaciones* con la finalidad de retener el talento en su organización ya que brindan flexibilidad a sus empleados para que seleccionen los beneficios que más les convengan. Además de incentivos monetarios, se incluyen algunos elementos adicionales como vacaciones, jornadas más cortas o mejores seguros médicos.

Adaptado de Jeff Brown y Lindy Williams,
Nueva York, 2003

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- **Comprender** las consecuencias de establecer un programa inadecuado de compensaciones.
- **Explicar** los objetivos de la administración eficaz de las compensaciones.
- **Describir** cómo se determinan los sueldos y salarios.
- **Explicar** los principales factores que afectan a las compensaciones.
- **Conocer** cuáles son los retos que se presentan con la determinación de sueldos y salarios.

Compensación Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera).



Figura 12-1 Ventajas de la satisfacción debidas a niveles adecuados de compensación.

OA1

La **compensación** (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto representa. En la figura 12-1 se presentan las ventajas que generan las compensaciones adecuadas.

Cuando la compensación no se administra adecuadamente, la insatisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejores compensaciones puede deteriorar el desempeño, incrementar el nivel de quejas o empujar a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede provocar desmotivación, el absentismo y otras formas de protesta pasiva.

Sin embargo, las compensaciones insuficientes no son el único problema. Un nivel inadecuado de compensación también genera dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Por otro lado, los altos costos de compensación pueden reducir la posibilidad de proporcionar empleo a quienes disfrutan de una compensación inmoderada.

Encontrar el equilibrio entre la satisfacción salarial y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de capital humano. Una política adecuada de compensación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal; más bien significa adoptar una estrategia realista, que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, las realidades de los mercados de trabajo nacional e internacional, y el principio ético fundamental de que el trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo.

Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significativa a los objetivos generales de toda la empresa; en ocasiones, el éxito o fracaso de una compañía puede depender de sus esfuerzos.

Si se compensa de manera adecuada a quienes obtienen los resultados deseados, se refuerza la conducta de las personas que luchan por alcanzar metas importantes.

Más aún, gracias a ellos, la empresa cumple sus compromisos con sus accionistas. La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación del capital humano, el reclutamiento, la identificación de talento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional también ayudan a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo de personal, los programas de compensación se pueden modificar con rapidez y vincularse a las nuevas estrategias que decida adoptar la corporación.

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 y salarios, los incentivos y participación en las utilidades, así como la compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio debe ser gradual, estas áreas se pueden ajustar con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

Capital humano en acción

Flexibilidad en el trabajo

La flexibilidad del horario laboral se ha implantado en Europa desde hace tiempo. Ello ha beneficiado a empresarios y trabajadores, que muestran mayor eficiencia y productividad, disminución del absentismo y personal motivado. La Comisión Europea reporta que entre 50 y 62% de las empresas suecas, alemanas y danesas aplican este esquema laboral. Sin embargo, en varios países de Latinoamérica continúa presente el horario extendido de trabajo, entre otras razones, porque los empleados temen que un esquema flexible pueda frenar su carrera profesional. Sin embargo, de acuerdo con la encuesta “Motiva-

ciones del mexicano en el trabajo”, publicada por Randstad, en México los profesionales se sienten muy atraídos por los esquemas flexibles: 61% ha trabajado en alguna empresa que implementó este sistema. Los esquemas más aplicados en este país son el horario flexible y las semanas laborales comprimidas, es decir, ampliar el horario de trabajo durante algunos días para reducir la jornada laboral. Esta encuesta reveló que 51% de los mexicanos prefieren la flexibilidad a recibir más salario; en este sentido, los jóvenes de hasta 25 años se inclinan por la remuneración monetaria y, a medida que aumenta la experiencia del profesional, prefieren la flexibilidad para aprovechar su tiempo en sus asuntos personales.

Es importante recordar que cuando un empleado no puede satisfacer sus necesidades, padece tensiones que pueden desembocar en un cambio de trabajo. De ahí que no es factible que solo a través de un buen salario se obtenga la lealtad de un empleado, sino que es necesario conocer sus necesidades para generar esquemas de retención de acuerdo con cada perfil.

Fuentes: Con información de Vargas Hernández, Ivonne, “Elige: ¿más sueldo o menos reglas”, *CNNExpansión*, 10 de agosto de 2011, en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/09/salario-emocional>, consultado el 31 de enero de 2013; Guihard, Thierry, “Flexibilidad horaria como parte del salario emocional”, *América Economía*, 25 de junio de 2012, en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/flexibilidad-horaria-como-parte-del-salario-emocional>, consultado el 31 de enero de 2013.

En este capítulo se analiza la compensación directa de sueldos y salarios. En el capítulo 13 se estudian otras formas de compensación directa, como los incentivos y la participación en las utilidades, además de algunos aspectos de la compensación indirecta. El capítulo 14, por último, es 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 las compensaciones

OA2 

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, como se muestra en la tabla 12-1. En ocasiones estos objetivos crean conflictos. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad, los analistas de sueldos y salarios deciden pagar sueldos similares por labores semejantes. Sin embargo, es posible que un reclutador haga una oferta muy atractiva a fin de atraer a determinado puesto a cierta persona. En este punto, el gerente de capital humano deberá equilibrar ambos objetivos. Otros objetivos de compensación son alentar el desempeño sobresaliente, así como controlar los costos. Es obvio que estos también pueden resultar incompatibles y que, al igual que en el ejemplo anterior, el gerente de capital humano deberá mediar para encontrar una solución. También es necesario ser muy cuidadoso de no incurrir en ciertas prácticas discriminatorias, es decir, se debe compensar igual el trabajo femenino que el masculino; el de los ancianos que el de los jóvenes, etc., y el trabajo que desempeñan personas de distintas razas o religiones se debe compensar en niveles equivalentes. El principio que ha logrado imponerse en este campo es el pago igual por igual tarea.

 **Tabla 12-1** Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones

- **Incorporar personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda que imperan en este. Sin embargo, en ocasiones se necesita un incentivo adicional —una tasa más alta del paquete global de compensación— para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr igualdad interna así como 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”, mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Tabla 12-1 Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones (*continuación*)

- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
- **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones debe considerar estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Salarios mínimos Niveles esenciales de compensación.

País	Salario mínimo	Moneda
Argentina	2 545/300	Pesos argentinos/ dólares
Canadá	2 436	Dólares canadienses
Chile (2005)	182 000/388	Peso chileno/dólares
Colombia	634 500/32740	Peso colombiano/ dólares
Estados Unidos	1 686/16.73	Dólares
México ¹	1942.80/153	Peso mexicano/ dólares
Perú	750/287	Nuevo sol/dólares

Fuentes: Con información de: ElMundo.com.ve, "Conozca cuáles son los salarios mínimos en América Latina", *América Economía*, en <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-los-salarios-minimos-de-america-latina>, consultado el 29 de enero de 2013; "¿Sabes cuáles son los salarios mínimos en Latinoamérica?", *Publimetro*, 30 de agosto de 2012, en: <http://www.publimetro.com.mx/noticias/sabes-cuales-son-los-salarios-minimos-en-latinoamerica/mlHD!54znqlwuy2DSU/>, consultado el 21 de enero de 2013.

La administración de sueldos y salarios postula la igualdad interna (igual retribución por igual función), y la igualdad externa: compensación similar a la de empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Valuaciones de puestos Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Todas las naciones reconocen determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de **salarios mínimos**.

Estos suelen variar no solo de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país y, como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse cuando se establecen los niveles salariales. A continuación se presentan los salarios mínimos de algunos países de América.

Con excepción de las disposiciones legales, los objetivos de compensación no son reglas: solo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos que se muestran en la tabla 12-1, con mayor eficacia trabajará la administración de sueldos y salarios. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto. En la figura 12-2 se describen las fases principales de la administración de las compensaciones. El presente capítulo expone cada una de esas fases.

OA3 Análisis y evaluación de puestos

Como se estudió en el capítulo 5, existen técnicas para obtener información sobre los distintos puestos, tales como encuestas, la observación directa y las entrevistas entre trabajadores y supervisores. Estas herramientas permiten describir los puestos, lo que facilita determinar los niveles de desempeño en cada uno de ellos. Gracias a esta información, el departamento de capital humano establece un banco de datos de los recursos de personal a disposición de la empresa. De esta manera, los especialistas en compensaciones disponen de la información básica que necesitan para iniciar la siguiente fase de la administración de las compensaciones, que son las valuaciones de puestos. En la figura 12-2 se presenta un esquema de las fases de la administración de las compensaciones.

Las **valuaciones de puestos** son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos se encuentra decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de *analista especializado en puestos* o *en compensaciones*. Cuando para ello se emplea a un grupo de gerentes o de especialistas, este puede recibir el nombre de *comité de valuación de puestos*.

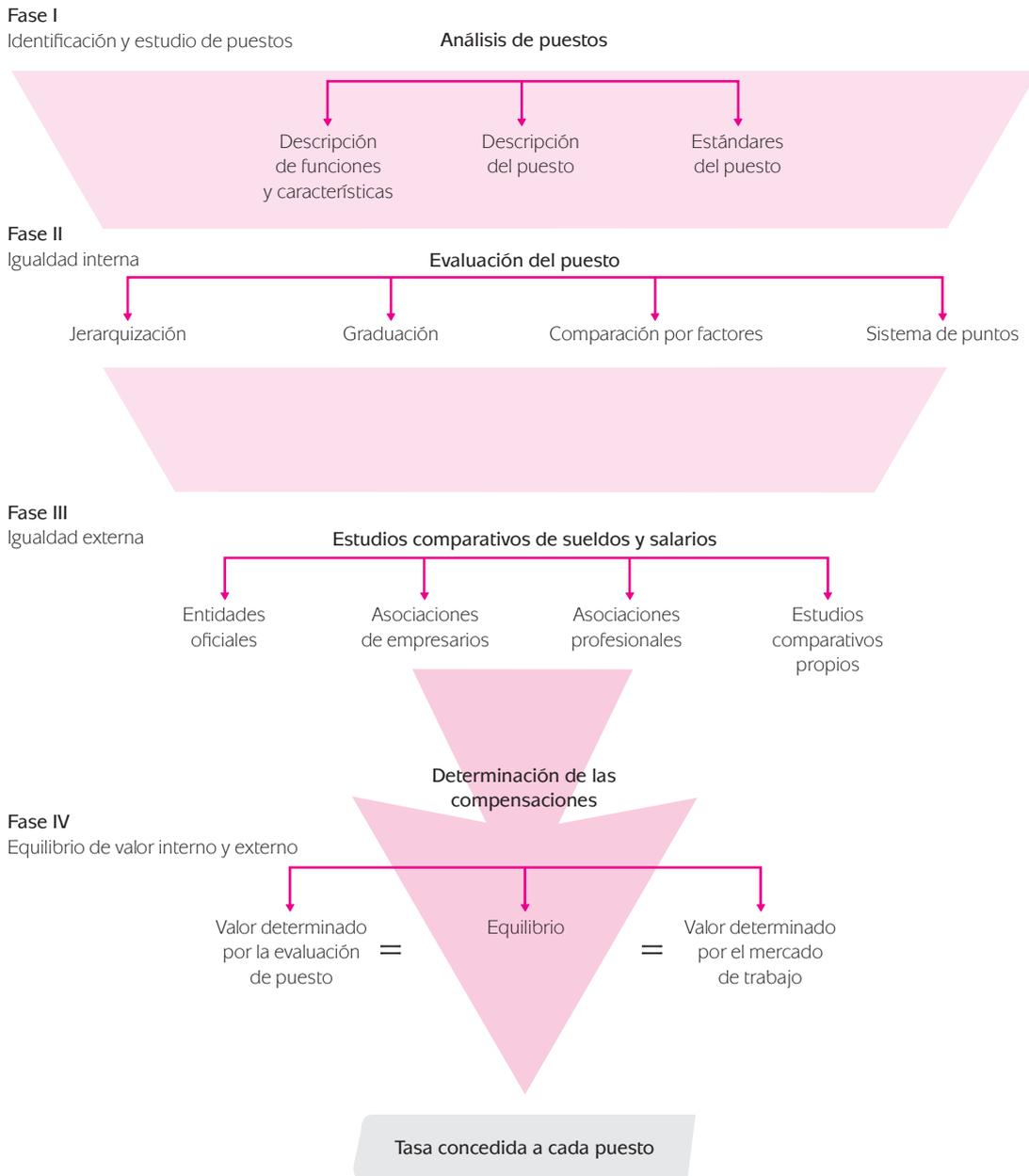


Figura 12-2 Fases principales de la administración de las compensaciones.

Como se explicó en el capítulo 5, el comité o el analista comienzan sus labores verificando la información que genera el análisis de puestos, a fin de conocer las responsabilidades, tareas y condiciones en que estas se realizan. Con estos datos, determinan el valor relativo de los puestos mediante la selección de un método para valuarlos. Los sistemas más comunes son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

Jerarquización de puestos

El enfoque más sencillo —y menos preciso— para realizar una valuación de puestos recibe el nombre de *método de jerarquización*. En él, los especialistas verifican la información que generó el análisis de puestos y la integran en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Todas ellas son jerarquizaciones globales, aunque es posible que los valuadores consideren el grado de

Método de jerarquización Se integra la información del análisis de puestos en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que implica cada función. Cuando se emplea esta técnica, es muy probable que se sobredimensionen aspectos poco relevantes, al tiempo que se pasen por alto aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente ambiguos.

Graduación de puestos

Graduación o clasificación de puestos

Método que consiste en asignar un grado a cada puesto.

La **graduación** o **clasificación de puestos** es un método más completo que el anterior, aunque tampoco muy preciso. Como se explica en la figura 12-3, consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerca a la del puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el método anterior, este garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede provocar distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Graduación del puesto	Descripción estandarizada
I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo; se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa. Ejemplos: empleado de limpieza, verificador de piezas de repuesto.
II	El trabajo es sencillo y repetitivo; se efectúa bajo supervisión cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. La responsabilidad es baja. Ejemplo: encargado del aseo y mantenimiento de equipos livianos.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes; se efectúa bajo supervisión general. Se requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas. Ejemplos: encargado de aceitar y verificar los equipos livianos, asistente de mantenimiento.
IV	El trabajo es moderadamente complejo, pues varía en medida considerable; se efectúa bajo supervisión general. Se requiere nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo y de normas de seguridad. Debe poseer iniciativa. Ejemplos: Operador de máquinas I, asesor en herramientas.
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general. Se requiere capacitación especializada. El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad. Ejemplos: Operador de máquina II, experto en herramientas.

Figura 12-3 Descripciones estandarizadas de puestos de un taller de fresado para su 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.

Comparación de factores

Método de comparación de factores

Comparación y evaluación de los componentes esenciales de cada puesto.

El **método de comparación de factores** requiere que el comité de valuación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto, que son los factores comunes de todos los puestos bajo evaluación; por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta valuación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Este método se basa en los siguientes pasos:

- Paso 1: Determinación de los factores críticos. Los analistas deben decidir en primer lugar qué factores son significativos y comunes para una gama amplia de puestos. Los factores esenciales que se muestran en la tabla 12-2 son los que más se emplean. Muchas organizaciones se enfocan en diferentes factores, de acuerdo con el área de que se trate: gerencial, de ventas, técnica, secretarial, etcétera.
- Paso 2: Determinación de los puestos clave. Los puestos esenciales son los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo, donde las empresas obtienen

su capital humano. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado que les corresponde. Es ideal que estos puestos sean considerados claves por los empleados y que cada uno incluya una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

- Paso 3: Asignación de salarios a puestos clave. A continuación se concede un valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto, como se muestra en la tabla 12-2. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto depende de la importancia de cada factor.
- Paso 4: Ubicación de puestos clave en una gráfica de comparación de factores. Una vez que se asignan tasas salariales a los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores, como la que se presenta en la tabla 12-3. De acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio. En la columna correspondiente a responsabilidad, por ejemplo, se coloca el puesto de mecánico “B” al nivel de \$140, para reflejar el hecho de que su aportación se clasifica en esa escala salarial. Cada uno de los factores esenciales del puesto de mecánico “B” se clasifica en la tabla y se procede a clasificar los factores esenciales de otros puestos.

Capital humano en acción

Los puestos con mayor demanda

Un informe publicado por el sitio Trabajando.com reveló que los puestos con mayor demanda durante el segundo semestre de 2012 fueron: analistas, becarios y ejecutivos júnior; dichos puestos son también los que presentan mayor rotación. Otras posiciones con alta demanda son: personal administrativo, diseñadores, contadores, técnicos e ingenieros.

De acuerdo con un informe de Adecco Professionals publicado en Europa, a nivel global, los puestos con mayor demanda son los ingenieros, responsables comerciales, programadores web, médicos especialistas y personal experto en marketing.

El informe “Sueldos y prestaciones 2013”, indica que los puestos con mayor remuneración son los relativos a administración y finanzas, comercialización y ventas, jurídicos, marketing, sistemas y tecnología, mientras que los puestos mejor remunerados son los ingenieros, los jefes de área y los ejecutivos sénior. Mientras que una encuesta realizada por la American Chamber of Commerce of Mexico (Am-Cham), las organizaciones con capital estadounidense son las que ofrecen salarios más altos.

Fuentes: Con información de Vargas Hernández, Ivonne, “Los puestos que más piden las empresas”, *CNNExpansión*, 30 de enero de 2013, en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/29/los-puestos-que-mas-piden-las-empresas>, consultado el 31 de enero de 2013; Universia México, “¿Cuáles son los cargos que más requieren las empresas?”, 1 de febrero de 2013, en: <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/02/01/1002751/cuales-son-cargos-mas-requieren-empresas.pdf>, consultado el 4 de marzo de 2013.

Tabla 12-2 Adscripción de salarios a 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
Total	990	1 350	790	860
Tasa mensual de compensación	\$990	\$1 350	\$790	\$860

- Paso 5: Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y se asignan los salarios a cada uno de sus factores esenciales, como se muestra en la tabla 12-3, se procede a evaluar otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. Por ejemplo, para el puesto de encargado de mantenimiento el analista de sueldos y salarios (o en su caso, el comité de valuación) compara 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 el del operador de montacargas y el de mecánico “B”. En consecuencia, se le asigna un nivel de \$300. Luego se debe analizar el grado de habilidad que requiere el puesto, comparándolo nuevamente con otros, y así continuar hasta abarcar todos los factores esenciales.

Tabla 12-3 Tabla de comparación de factores del puesto de mecánico “B” en el departamento de fresado de Jabones y Esencias, S.A. Se incluye el puesto de asistente de oficina —externo al departamento— como parámetro de comparación externa

Tasa		Responsabilidad		Habilidad		Esfuerzo mental		Esfuerzo físico		Condiciones de trabajo
4.00	—		—	Mecánico A	—		—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—	Mecánico A	—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
3.00	—		—	Mecánico B	—	Mecánico	—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—		Mecánico B	—	E. de limpieza	—	
	—		—	—			—		—	
2.50	—		—	—			—		—	
	—	Asistente	—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—	Mecánico B	—	—			—		—	
2.00	—		—	Asistente	—		—	Mecánico A	—	
	—		—	—			—	Mecánico B	—	E. de limpieza
	—	Operador de montacargas	—	Operador de montacargas	—	Asistente	—	Operador de montacargas	—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
1.50	—		—	—			—		—	
	—	E. de limpieza	—	—	—	E. de limpieza	—		—	
	—		—	E. de limpieza	—		—		—	Mecánico B
	—		—	—	—	Operador de montacargas	—		—	
	—		—	—			—		—	
1.00	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—	E. de limpieza	—	
	—	E. de limpieza	—	E. de limpieza	—		—		—	
	—		—	—			—	Asistente	—	Mecánico
	—									Operador de montacargas Asistente
0.50	—		—	—		E. de limpieza	—		—	E. de limpieza
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
	—		—	—			—		—	
0.00	—		—	—			—		—	

Mediante este procedimiento es posible valorar todos los puestos de un departamento en una empresa. A continuación se pueden determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos en niveles semejantes en toda la organización.

Sistema de puntuación

Una investigación que se realizó en varias empresas demostró que el sistema de puntuación es el que más se emplea para valorar ciertos puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, las corporaciones tienden a emplear puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación por factores, porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

- Paso 1: Determinación de los factores críticos. El sistema de puntos puede desarrollarse con los mismos factores que el método de comparación, pero profundiza más en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores. En la tabla 12-4 se muestra que el factor responsabilidad puede descomponerse en: *a)* responsabilidad por la propia seguridad y la de otros; *b)* responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo; *c)* responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados y asistentes, y *d)* responsabilidad por la calidad de productos y servicios.
- Paso 2: Determinación del nivel de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad —así como otros factores— puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos establece varios niveles asociados con cada factor. En la tabla 12-4 se muestran cuatro niveles, aunque es posible usar menos o más, según convenga a 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 ubicados en una lista, como se ilustra en la tabla 12-4, y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité de evaluación de puestos o el analista de sueldos y salarios conceden puntos a partir del nivel IV, en forma subjetiva, a cada subfactor.

Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto. Por ejemplo, si se considera que el aspecto seguridad es dos veces más importante que la ayuda a subordinados y asistentes (con 50 puntos) recibirá en consecuencia un número de puntos dos veces mayor (100 puntos).

- Paso 4: Adjudicación de puntuaciones a los niveles. Una vez asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV, los analistas o el comité conceden puntos a cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno. Por lo general, en aras de la simplicidad se señalan diferencias de puntuación entre los niveles. Ambos enfoques se utilizan de acuerdo con la importancia del nivel de cada subfactor.

Tabla 12-4 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 5: Desarrollo del manual de puntuación. A continuación se elabora un manual de valuación que explica por escrito cada elemento del puesto, como se muestra en la tabla 12-5 con respecto a la responsabilidad por equipo y los materiales de trabajo. El manual define también qué se espera en

términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

- Paso 6: Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo y requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto, y se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. La descripción de puestos de un operador de nivel A es: “Responsable de llevar a cabo mantenimiento preventivo (como efectuar labores de limpieza profunda, aceitado y tensamiento de poleas y cadenas sin fin) y reparaciones menores”. El manual de adjudicación de puntos, que se presenta en la tabla 12-5, indica en el nivel III: “El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo, o corrige fallas menores de los materiales”. Dado que la descripción de puestos y el manual de puntuación coinciden en el nivel III, los puntos que se adscriben al subfactor “equipo” son 60. Cuando se repite este proceso para cada subfactor se obtiene la puntuación total para el puesto de operador de nivel A.

Después de obtener la puntuación total de cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que en el caso de 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.

■ **Tabla 12-5** Detalle de un manual de evaluación en el apartado “Responsabilidad: equipos y materiales”

1. Responsabilidad
<i>b. Equipos y materiales.</i> Cada empleado es responsable de la conservación de los equipos y materiales de la compañía. Esta función incluye comunicar oportunamente los daños que sufra el equipo o la presencia de materiales defectuosos, el mantenimiento del equipo y los materiales limpios y en orden, y mantener, reparar o modificar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específicas del puesto. La compañía reconoce que la responsabilidad por equipos y materiales varía mucho en la organización.
<i>Nivel I.</i> El empleado comunica el mal funcionamiento o daños en el equipo, así como la presencia de materiales defectuosos a su supervisor inmediato.
<i>Nivel II.</i> El empleado mantiene el orden y la limpieza del equipo y los materiales, y es responsable de la seguridad de ambos.
<i>Nivel III.</i> El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo, o corrige fallas menores de los materiales.
<i>Nivel IV.</i> El empleado lleva a cabo el mantenimiento y las reparaciones del equipo de los materiales que se emplearán.

Además de los cuatro métodos de valuación de puestos que se han presentado en este capítulo, existen muchos otros. Con frecuencia, las grandes organizaciones crean los suyos. Aunque los nombres y técnicas pueden mostrar gran diversidad, los objetivos de garantizar la coherencia y la justicia interna y corresponder a los niveles del mercado siguen encontrándose en prácticamente todos los métodos empleados para valorar puestos.

Estudios y encuestas de sueldos y salarios

Las técnicas de valuación de puestos permiten jerarquizarlos con base en su valor relativo. Esto garantiza la igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Además, es necesario conocer las condiciones del mercado: ¿qué niveles salariales están vigentes para el puesto de mensajero?, y ¿para el de gerente de cobros? Si se conocen las condiciones externas del mercado se evita que existan grandes disparidades entre los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal. Resulta esencial recordar que el término *mercado* describe —sobre todo en el caso de los niveles gerencial y profesional— no solo el área local, sino también el ámbito nacional, y —crecientemente— el internacional.

Fuentes de datos sobre compensaciones

Los datos que generan los estudios salariales comparativos son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado. Estos estudios se llevan a cabo por entidades oficiales y/o privadas.

Las primeras suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad, por ejemplo, el pulso económico de una región, esfuerzos que en muchas ocasiones suelen adolecer de dos limitantes: ser tan generales que cuenten con escasa preparación y especificidad, y realizarse con demasiado retraso con respecto a las necesidades de corto plazo de gran número de organizaciones.

Los estudios que realizan las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero tienen un alto costo y no se difunden al público. De manera similar a la forma en que estudian las condiciones del mercado para ciertos productos, muchas organizaciones de marketing pueden propor-

cionar información sobre las condiciones y tendencias del mercado de trabajo. En general, estos servicios son contratados únicamente por las grandes empresas, sobre todo por sus elevados costos.

Un tercer sector que puede aportar información —en muchas ocasiones de excelente calidad— son las diversas asociaciones a las que se suelen adherir las empresas; por ejemplo, las cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, las asociaciones de industriales y comerciantes, los colegios profesionales, etc., que intercambian información sobre los salarios de diferentes niveles.

Procedimientos para realizar las encuestas

En ocasiones, las organizaciones medianas o grandes suelen emprender estudios comparativos propios, para suplir las deficiencias de información. Debido al excesivo costo que tiene estudiar todo un mercado, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Un aspecto primordial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con títulos idénticos pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido correctamente los parámetros de los puestos que se desea comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización. Solo una escrupulosa honradez puede garantizar que la otra compañía estará siempre dispuesta al intercambio de información.

Como resultado del proceso de valuación, todos los puestos se jerarquizan de acuerdo con su valor relativo. Mediante los estudios salariales comparativos se conoce la tasa media que perciben quienes ocupan los puestos clave en el mercado de trabajo, lo cual conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación de niveles de compensación

OA4 

Este proceso incluye dos actividades: determinación del nivel apropiado de pago de cada puesto y agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago

El nivel de pago adecuado refleja, en el caso de cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina según el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de valuación 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 valuación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. A fin de efectuar esta comparación puede resultar muy útil una gráfica como la que se presenta en la figura 12-4, en la cual el eje vertical corresponde a las tasas de pago. Si se utiliza el sistema de puntos para determinar la jerarquía de los puestos, el eje horizontal corresponde a los puntos.

Capital humano en acción

Netflix duplica el sueldo de su CEO

En 2013, Reed Hastings, CEO de Netflix, recibió un aumento de sueldo, que este año será el doble del que recibió en 2012. Su nuevo salario ascenderá a 4 millones de dólares debido a que, durante 2012, se lo redujeron en razón de que dividió las operaciones de DVD y de reproducción en línea a pesar de que con ello violaba la guía de sus suscriptores. Durante 2012, su sueldo fue de 2 millones, de los cuales le entregaban 500 000 en efectivo y 1.5 millones en acciones, mientras que ahora le entregarán una mitad de su sueldo en efectivo y la otra, en acciones.

Netflix entrega acciones a sus empleados con base en el rendimiento que estos títulos generan; sin embargo, no proporciona incentivos por un buen desempeño.



 Netflix cuenta con 900 empleados y más de 30 millones de suscriptores en todo el mundo.

Fuente: Con información de Reuters, "Netflix le duplica el sueldo a su CEO", 29 de diciembre de 2012, en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/12/29/netflix-le-duplica-el-sueldo-a-su-ceo>, consultado el 21 de enero de 2013.

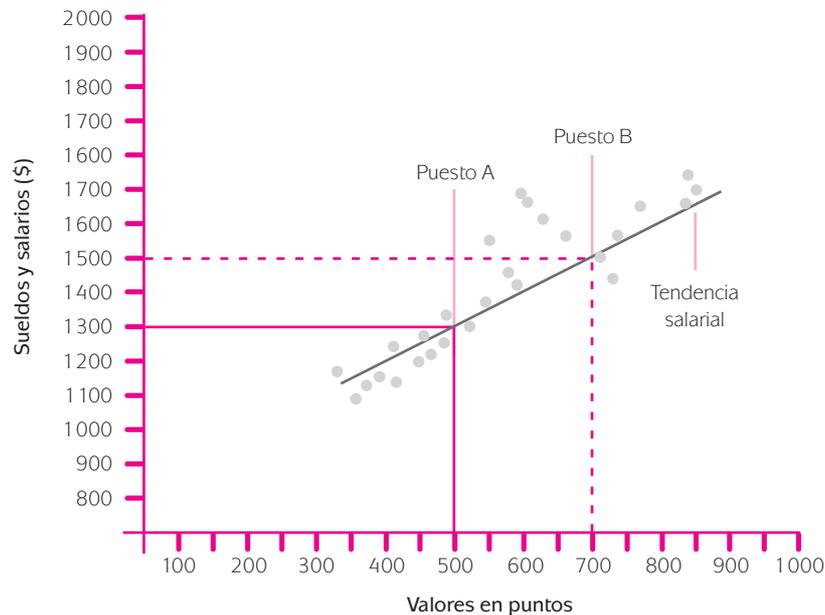


Figura 12-4 Gráfica para determinar la tendencia salarial.

La gráfica se obtiene al diagramar 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, que se muestra en la figura 12-4, por ejemplo, vale 500 puntos y en consecuencia recibe un salario mensual de \$1 300. Después de establecer tantos puntos de intersección como sea posible, y con base en toda la información que se posea sobre remuneración de puestos tipo, se traza una recta 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 salariales de los demás puestos, tarea que se lleva a cabo en dos pasos. En el primero, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. Luego se traza una línea vertical a la de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

El puesto B, por ejemplo, vale 700 puntos; si se traza una vertical para unir 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 y una gama completa de 325 puestos diferentes, presentaría problemas muy complejos al analista de sueldos y salarios. La existencia de 325 niveles diferentes de compensación carecería de significado, porque las diferencias entre ingresos se harían sumamente complejas y se distribuirían en un intervalo poco amplio de salarios.

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. Según este enfoque jerárquico, los puestos se agrupan en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por puntos o por las clasificaciones ya existentes en la empresa. En el sistema de puntuación: de 100 a 150, de 151 a 200, de 201 a 250, etc. Esta técnica de agrupamiento provoca que la línea de la tendencia salarial sea reemplazada por una serie de niveles ascendentes, como se muestra en la figura 12-5. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Un puesto valuado en 105 puntos, por ejemplo, recibirá la misma compensación que uno de 145. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstacu-

liza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no estimulan el desempeño sobresaliente. Dada una estructura única de tasas, para motivar a un empleado sería necesario ascenderlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las valuaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayoría de las empresas utiliza determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos, el área de sueldos y salarios del departamento de capital humano lleva a cabo nuevas valuaciones de puestos, a partir de las cuales se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación 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.

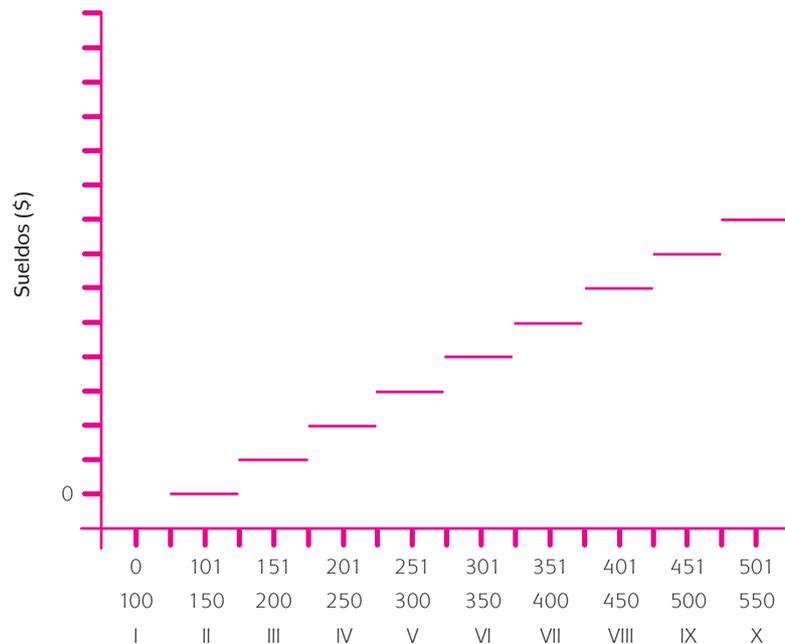


Figura 12-5 Efecto de las categorías de puestos en la línea de la tendencia salarial.

Desafíos de la compensación

OA5

Incluso los métodos más racionales para determinar los niveles de pago deben tener en cuenta varios retos. Los analistas de sueldos y salarios deben efectuar ajustes a sus resultados para poder enfrentarlos.

Objetivos estratégicos

La administración de las compensaciones no se limita a considerar los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. Con frecuencia, la política salarial se convierte en un instrumento de la estrategia corporativa, que puede determinar las normas básicas en el campo una vez cubiertos los aspectos legales.

Tasas predominantes de salarios

En ocasiones, algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la que indica su valor relativo, debido al efecto que ejercen ciertas fuerzas del mercado. En muchos casos, en gran medida esas fuerzas obedecen a las nuevas situaciones que crea la tecnología.

Algunos ejemplos son el campo de la computación y la administración financiera, áreas profesionales cuya compensación ha mostrado una progresión ascendente, y lo ocurrido en el campo del apoyo secretarial, el cual ha experimentado un notable descenso. En el caso de los especialistas en técnicas

avanzadas en computación y en administración de recursos financieros, y pese a todas las predicciones en contra, la demanda de personal competente a nivel intermedio y alto no ha podido ser resuelta satisfactoriamente, por una razón sencilla: ambos campos continúan en expansión exponencial. Este crecimiento implica que aunque el número de las personas capacitadas en el área ha crecido en progresión aritmética, la demanda de capital humano se ha disparado en progresión geométrica. Como la demanda aventaja por mucho a la oferta, las fuerzas del mercado han provocado un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos en estas áreas.

Capital humano en acción

Coca-Cola y su paquete de beneficios

La empresa Coca-Cola ocupa el segundo lugar del *ranking* de “Superempresas 2012” con menos de 500 empleados publicado por *CNNExpansión*. Para reclutar personal, la empresa cuenta con un programa para becarios, considera a sus empleados para otros puestos y, además, incorpora personas con experiencia en otras empresas. Además, cada año organiza el Foro de Talento en el cual cada directivo propone a uno de sus elementos para ocupar cargos tanto en México como en el extranjero.



● Coca-Cola FEMSA es la embotelladora más grande del mundo por el volumen de ventas.

Asimismo promueve el desarrollo de los empleados a través de la Universidad Coca-Cola que cuenta con programas de liderazgo. Esta institución tiene un método de formación en el cual 70% de los conocimientos se transmiten a través de la experiencia laboral, 20% por *coaching* y 10% por entrenamiento.

Los empleados cuentan con un esquema muy completo que considera compensaciones, beneficios a corto y largo plazos, ambiente de trabajo y desarrollo.

Fuente: Con información de *CNNExpansión*, “Coca-Cola de México”, *CNNExpansión*, 24 de mayo de 2009, en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/24/cocacola-de-mexico>, consultado el 21 de enero de 2013.

Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo de una empresa se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determina el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Por ejemplo, los estudios salariales comparativos 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 capital humano y los directivos de la empresa consideren pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un conflicto laboral.

La supervivencia y el éxito de las compañías dependen de las utilidades que obtienen. Sin ellas, las empresas no pueden atraer a los inversionistas y el capital necesario para mantener su competitividad. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que estos aportan con su productividad. Cuando el nivel de compensaciones supera el de productividad (por ejemplo, debido a extremas presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que rediseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios restablecer un clima de confianza y cooperación.

Investigación en capital humano

Salarios, talento y compensaciones

Debido a que las empresas enfrentan retos sin precedentes para identificar y retener el capital humano, gestionar el talento se ha convertido en una de las responsabilidades de mayor complejidad para sus

directivos. Las organizaciones que logran destacar reflejan una ventaja competitiva que radica en su capacidad para atraer, motivar, desarrollar y retener el talento. Al respecto, Pablo Lieker, socio director de consultoría en Deloitte, afirma:

Ahora más que nunca las remuneraciones, beneficios e incentivos son elementos centrales del comportamiento de los empleados, así como de su retención. Los programas de compensación y beneficios tienen un efecto importante en la disposición que los colaboradores pueden mostrar hacia el trabajo porque los perciben como un reconocimiento directo por el aporte que realizan dentro de la organización. [...] Es inevitable referirnos a la batalla silenciosa que se desarrolla en el interior de las empresas entre el gerente de recursos humanos y el gerente financiero cuando de control de costos se trata. Entonces, ¿cómo encontrar la combinación adecuada? ¿Es posible administrar un programa de incentivos como un negocio?

Los planes de compensación deben tener un sentido estratégico, es decir, deben ayudar a orientar el comportamiento del personal para obtener resultados deseados y estar acompañados de procesos claros de alineamiento y evaluación para fortalecer los objetivos de la organización y facilitar el desarrollo del personal.

Lieker señala cómo se aplica este enfoque en Deloitte:

Cada semestre la firma realiza una medición de estas variables, con el fin de conocer cuáles son las estrategias que más se usan en el mercado peruano, las tendencias salariales y los beneficios que ofrecen las organizaciones que respetan las mejores prácticas. Los resultados señalan que en el mercado peruano existe una serie de beneficios que los trabajadores valoran y que son diferentes del salario y sus componentes. En estos casos, lo que se recomienda es incluirlos como parte de la compensación global. Para otras posiciones gerenciales suele incluirse capacitación en el extranjero, programas de becas y financiamientos para viviendas y autos.

Una encuesta salarial de Deloitte destaca que existe una tendencia general en las organizaciones a aplicar diferentes políticas de posicionamiento de las remuneraciones, según las responsabilidades del puesto.

No es tan fácil medir el valor que los empleados dan a las compensaciones. Lo importante es tener en cuenta el grado en que estas influyen en su compromiso, lo cual afecta su productividad y desempeño. Un programa de compensaciones debe ser diseñado a la medida, de acuerdo con la estrategia de negocio y de las necesidades de la fuerza laboral de cada organización.

Fuente: Con información de Lieker, Pablo, "Talento y compensaciones", *América Economía*, 27 de agosto de 2009, en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/talento-y-compensaciones>, consultado el 29 de enero de 2013.

Pago comparable por labor comparable

La mayoría de las organizaciones han puesto en práctica políticas para ajustar periódicamente sus niveles salariales, sobre todo por el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por el capital humano disponible.

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los enrolados en los sindicatos. Algunas compañías tienen la política de conservar sus compensaciones en un nivel superior al del mercado, para impedir la fuga de personal y atraer capital humano selecto. En algunas áreas, ciertas empresas han optado por conceder aumentos de manera automática a medida que crece la inflación, en una práctica que los economistas denominan **indexación**.

Indexación Concesión de aumentos de manera automática a medida que crece la inflación.

Marco legal

Inspirados en gran medida por los principios humanitarios de la Revolución Francesa, el pensamiento social del siglo XIX y la primera parte del siglo XX, las legislaciones de muchos países se han esforzado por proteger sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial, y otras prácticas semejantes.

En general, la tendencia que prima en la región apunta hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas

empresas, el balance total es, visto con perspectiva histórica, sumamente positivo. Se han suprimido los excesos más flagrantes del capitalismo decimonónico (aunque falta mucho por hacer), pero no se han cumplido los vaticinios que auguraban la muerte de la libre empresa. A pesar de las sombrías predicciones de algunos profetas del desastre, las legislaciones progresistas no provocaron la parálisis de la mayoría de las organizaciones; por el contrario, reforzaron las energías creativas de muchos hombres de empresa, que encontraron soluciones nuevas para viejos problemas.

El especialista en capital humano que mira con desconfianza sistemática el avance de los derechos protectores de los trabajadores comete un grave error. Cuando las medidas legislativas son adecuadas y corresponden a un planteamiento social, el gobierno vela por los derechos de los ciudadanos. Corresponde a la organización atenderlos de manera responsable, legal y eficaz. Después de todo, no pocos avances logrados por las organizaciones han sido provocados por las respuestas que estas han dado a los desafíos generados por el sector oficial.

Resumen

Si se administra de manera adecuada, la compensación de los empleados puede ser una herramienta eficaz para mejorar el desempeño, así como para motivarlos y satisfacer sus necesidades. Los programas de compensación mal implementados pueden generar altas tasas de rotación, absentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Para que la compensación sea apropiada debe estar bien equilibrada, tanto a nivel interno como externo. Mediante las técnicas de valuación de puestos se determina el valor relativo de cada uno de estos, lo que asegura la existencia de equilibrio en el nivel interno. Se emplean a continuación estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar que exista equilibrio con respecto a las compensaciones vigentes en el mercado.

El proceso de administración salarial es afectado 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 son los incentivos financieros. Los incentivos individuales proponen vincular el 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. En algunos enfoques se establecen bonos por el logro de un objetivo de producción; otros se inclinan por destacar el reparto de las utilidades; otro punto de vista propone la entrega de bonos por el logro de mejores niveles de costos.

Conceptos claves

Curvas de madurez
Estudio de requisitos-exigencias
Estudios comparativos de sueldos y salarios
Valuaciones de puestos
Indexación
Jerarquización de puestos
Métodos de comparación de factores

Participación de utilidades
Promoción por méritos
Puestos clave o representativos
Sistema de puntos
Tasas salariales del mercado
Utilidades

Preguntas de análisis

1. En 1999, una empresa pequeña, de treinta empleados, estableció cuatro niveles de compensación, con intervalos de \$150 entre cada uno. A medida que aumentaba el costo de vida, la empresa concedió incrementos que mantuvieron los intervalos de \$150. La gerencia ha convocado a una reunión para que responda si esta práctica puede conducir a problemas. En su opinión, ¿cómo deberían variar los intervalos o niveles de compensación a medida que pasa el tiempo? ¿Qué alternativas o sistemas de compensación recomendaría usted? Base sus respuestas en el caso específico de una empresa que opere en su país.
2. ¿Por qué es necesaria la información proveniente del análisis de puestos?
3. La empresa Seguros La Atlántida lo ha contratado a usted como analista de sueldos y salarios. Usted descubre una tendencia clara en el mercado laboral que consiste en otorgar compensaciones considerables a los graduados en actuación, cuyas habilidades matemáticas resultan esenciales en el

campo de los seguros. De acuerdo con el estudio que usted ha llevado a cabo, durante el año entrante el ingreso de los actuarios de la empresa aumentará aproximadamente 75% más que el de cualquier otra profesión. El gerente general lo ha citado para el lunes, con el objeto de discutir el asunto. ¿Qué recomendaciones le hará usted?

4. ¿Qué incentivos financieros sugeriría conceder a un grupo de topógrafos que colaboran en el trazado y construcción de carreteras urbanas? ¿Qué parámetros establecería? ¿Sería conveniente establecer una prima por el número de metros que avanzara su labor mensualmente?
5. La casa Distribuidora de Autos Elegantes, de la que usted es gerente de personal, no ha conseguido penetrar en el mercado de los vehículos de valor superior a 80 000 dólares, que es sumamente lucrativo. El año pasado, la firma solo vendió 14 vehículos de gran lujo, mientras que su competidor, Autos Imperiales, vendió 45. El agresivo gerente de ventas de

Distribuidora de Autos Elegantes, señor Gonzalo Ibáñez, entra a su oficina, y le dice francamente que, en su opinión, la compensación actual de los vendedores que trabajan para la empresa es insuficiente. La síntesis de su comentario es la siguiente: “Usted —o la empresa, no interesa exactamente quién— establecieron un ingreso mensual básico de \$2 500 para cada vendedor, lo cual es ridículo. Ustedes argumentan que las comisiones son buenas, pero el caso es que con ese salario base, nadie se interesa en sobresalir. Voy a recomendar la contratación de un vendedor estrella, a \$9 500 mensuales, que traeré de Autos Imperiales. No es asunto mío lo que eso vaya a provocar en la estructura de sueldos y salarios”. ¿Qué le respondería usted? ¿Qué recomendaciones haría a la gerencia de Distribuidora de Autos Elegantes? Presente su argumentación en un memorándum formal, dirigido al gerente, con copia al señor Ibáñez.

Caso de estudio 12-1

Estructura de compensaciones en Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.

La empresa Ingeniería y Diseño Industrial, S.A., ha mantenido una inalterable política de evaluar en profundidad su estructura de compensaciones de manera periódica, para mantener tanto la homogeneidad interna como un nivel salarial de acuerdo con su mercado, que incluye la ciudad de Mérida y las poblaciones aledañas en Venezuela.

Hasta hace dos años, cuando recibía un pedido de diseño y producción de una pieza industrial, el departamento de diseño dibujaba la pieza con los métodos tradicionales, etapa en la cual establecía trazos y especificaciones completas que pasaban al área de producción. Se alcanzaba una producción promedio de 20 nuevas piezas mensuales y el departamento obtenía un bono incentivo cuando sobrepasaba las 20 piezas mensuales.

Debido a la compra de equipos para diseño por computadora, el potencial del nivel de producción asciende a 600 piezas mensuales, considerablemente mayor de lo que requiere el mercado de la empresa. El departamento de diseño (antes compuesto por ocho ingenieros y tres ayudantes) debió prescindir de dos de sus secretarías, y se ha notificado a Eugenio Cadavid, gerente del área, que hay planes para utilizar a tres de sus ingenieros —quizá cuatro— en otras funciones. Desde la instalación del nuevo equipo se suspendió el pago del bono tradi-

cional, por considerar que a partir de ese momento la labor es más sencilla.

Cadavid ha presentado su inconformidad: “La empresa gana más ahora, con menos personal. Dedicamos mucho tiempo y esfuerzo al estudio de los nuevos equipos, solo para perder nuestro bono anterior. ¡Parece que se pensara que únicamente trabaja el equipo de computadoras y no el grupo de personas que lo maneja!”

Preguntas

1. ¿Cómo determinaría usted el nivel salarial de los ingenieros que operan equipos de diseño por computadora? (Sea específico, es decir, indique fuentes correctas).
2. ¿Qué modificaciones debe introducir la empresa en su política de incentivos financieros para Cadavid y los ingenieros que trabajarán con él?
3. ¿Cómo determinaría usted la aportación que ahora efectúa cada miembro del equipo de diseño? (Describa su método para establecer jerarquías).
4. El sistema anterior permitía a los empleados un ingreso superior, porque era necesario trabajar no menos de diez horas extra todas las semanas. En la actualidad nadie puede quedarse después de las 5:30 p.m., por lo que no se pagarán horas extra. ¿Es legítimo ese factor para solicitar una compensación? ¿Cómo enfrentaría usted la situación?

Caso de estudio 12-2

Análisis de la compensación en Ingenieros del Darién

Durante muchos años Colombia y Panamá han estado separados por una franja de terreno pantanosa 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 área, pero un ingeniero panameño convenció a las autoridades de que el proyecto era viable. Los gobiernos de ambos países convinieron en contratar un número igual de trabajadores panameños y colombianos, y que las compensaciones serían iguales para todos. Han surgido

diferencias con respecto a los niveles salariales más adecuados, y los secretarios de obras públicas de Colombia y Panamá acudieron a la compañía que usted dirige, que presta asesoría en el campo de las compensaciones.

Se contempla la contratación de un total de 1 000 personas, distribuidas así:

350	Peones, sin especialización o experiencia	Nivel A
350	"Cadeneros", con experiencia en mediciones topográficas	Nivel B
90	Conductores de vehículos pesados	Nivel C
80	Obreros con experiencia en tendido de líneas eléctricas	Nivel D
40	Supervisores de varias áreas	Nivel E
40	Ingenieros de varias especialidades, incluyendo ingenieros civiles y eléctricos	Nivel F
22	Coordinadores de grupo	Nivel G

18	Gerentes de alto nivel, coordinadores de suministros y del avance de las obras	Nivel H
6	Directores de zona	Nivel I
3	Directores de obra	Nivel J
1	Director general	Nivel K
1000		

Preguntas

1. Describa las medidas que usted tomaría para establecer una estructura de compensaciones adecuada.
2. Realice un memorándum dirigido a la compañía Ingenieros del Darién, en el cual presente, de manera clara, la estructura de compensación que usted propone, incluyendo su salario. Tenga en cuenta que la compañía le ha puntualizado que los costos de gastos de investigación no deben exceder de los 20 mil dólares mensuales.

Caso de estudio 12-3

Administración de la compensación en Sunyen

Sunyen, empresa internacional con sede en Shanghai, que fabrica y vende productos electrónicos domésticos e industriales, instala una oficina de representación en el DF para satisfacer demandas específicas de sus clientes mexicanos. La decisión de abrir una subsidiaria obedece al deseo de posicionarse mejor en el mercado y dar a conocer toda la gama de sus productos, para incrementar sus ventas y dar mejor servicio a sus productos en el país.

Los directivos internacionales contrataron a Alfonso Rubiano Pérez-Casas para abrir y dirigir esta nueva operación. Una de las primeras tareas de Rubiano consiste en buscar una persona adecuada para encabezar el departamento de comunicaciones, que requiere constante interacción con los ejecutivos chinos (la función no requiere el conocimiento del idioma chino, pero sí del inglés). Las instrucciones de la gerencia corporativa en China son claras: básicamente, Rubiano debe "calcar" en el DF la estructura de una oficina de ventas en Shanghai.

Después de detectar a su primer empleado clave, Rubiano debe contratar al equipo de trabajo a nivel gerencial para cada una de las principales áreas de la empresa: Administración, Ventas, Marketing y Servicio a clientes. En total, cinco posiciones a nivel gerencial, contando la de Rubiano. La meta consiste en integrar una oficina de no más de 20 personas, pero el núcleo básico de cinco ejecutivos permitirá iniciar las operaciones.

Preguntas

1. ¿Qué recomendaría usted al señor Rubiano para iniciar una administración de compensaciones sana? ¿Cómo formularía una estrategia general de sueldos y salarios para la sucursal?
2. En su opinión, ¿es conveniente que cada uno de los integrantes del nuevo personal tenga un ingreso equivalente al de sus homólogos de Shanghai? ¿Deberían ganar más, o menos? Fundamente su respuesta.
3. ¿Qué nivel de ingresos específico recomendaría usted para cada una de las gerencias? (Base sus respuestas en el mercado de trabajo actual. En caso de no residir en México, adapte su respuesta a las condiciones de su país).
4. ¿Cómo determinaría usted el nivel de compensaciones para asistentes de la gerencia en cada una de estas áreas? Tenga en cuenta que las funciones de cada persona pueden variar considerablemente, según el área en que trabaje su superior respectivo, pero que se desea lograr un razonable nivel de equidad interna.
5. Prepare un informe general de sus perspectivas de actividades, dirigido a la gerencia corporativa en Shanghai, y elabore un presupuesto aproximado de los gastos salariales que demandará la nueva operación en el curso de su primer año. Incluya una estimación de los tiempos que usted considera necesarios para integrar el equipo básico de trabajo.

capítulo 13

Sistemas de compensaciones



Hablar de sistemas de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del capital humano y retención del talento. En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuirlas, se generan incrementos de la productividad y se logra la lealtad de los empleados.

M. Patricia Guzmán Brito

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- **Distinguir** entre incentivos y participación en las utilidades.
- **Explicar** por qué tanto los incentivos como la participación en las utilidades se utilizan cada vez más en las organizaciones modernas.
- **Discutir** los principales desafíos que implica establecer planes de incentivos y de participación en las utilidades.
- **Identificar** los incentivos no monetarios.
- **Describir** los objetivos de la compensación indirecta.
- **Conocer** la mecánica de los horarios flexibles.
- **Explicar** los problemas más comunes que enfrenta la administración de prestaciones y servicios al personal.

Incentivos Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas.

Participación en las utilidades Consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques compensatorios que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

En psicología aplicada se definen los **incentivos** como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de capital humano, constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento.

Se pueden conceder a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. Por ejemplo, a un trabajador agrícola se le puede compensar en función del peso total que alcance su cosecha; a un vendedor, en función de las ventas que haya logrado. En este caso, al productor agrícola se le podría incentivar mediante un bono sobre su producción de este año: “Si usted logra sobrepasar la producción normal de uvas, se le concederá un incentivo. Las primeras diez toneladas se le pagarán a \$1.57 el kilo; a partir de ese punto, el precio será de \$1.69 por kilo”. El incentivo puede concederse también a un vendedor: “En su territorio, las ventas de este año tal vez llegarán a \$7 500 000, lo cual supone un incremento de solo 4% con respecto al año pasado. Sin embargo, si usted llega a la cifra que esperamos alcanzar, que es de \$9 000 000, el bono que recibirá será de 15% de su sueldo anual”.

La **participación en las utilidades** consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas. Este sistema establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, este enfoque compensatorio se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no sobre bases individuales. Tanto

los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios que se presentaron en el capítulo anterior.

A pesar de que los sistemas de incentivos y los de participación en las utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dado que la mayoría de los empleados recibe una compensación basada solo en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Consideremos, por ejemplo, los beneficios de la compensación no tradicional, de acuerdo con las investigaciones de Carla O’Dell y Jerry McAdams, del American Productivity Center:

En años recientes, muchas organizaciones, desde empresas fabriles hasta entidades de servicios y dependencias oficiales, han desarrollado y adoptado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:

- Vincular las compensaciones con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de las compensaciones.
- 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 en ella.

Cuando se incrementa la certidumbre de que se participa en una actividad en la que se comparten los intereses y las metas, los integrantes de la organización confirman su intención de trabajar junto con los demás miembros del equipo, pues la cooperación se convierte en un elemento vital. Los incentivos y la participación en las utilidades pueden contribuir a generar una mística especial. A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la organización pueden disminuir, gracias al incremento de los niveles de productividad.

En el capítulo anterior se estudió la manera en que se determinan los niveles de compensación equivalentes, tanto a nivel interno como del mercado. En este capítulo se exploran los vínculos entre compensación y desempeño mediante los sistemas de incentivos y participación en las utilidades. Además, se analizan las particularidades de la compensación indirecta, la reducción de costos de las prestaciones y servicios al personal, el diseño de planes de retiro y cómo aplicar prestaciones flexibles a los empleados.



Introducción a incentivos y participación en las utilidades

Los sistemas de incentivos y participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la empresa. Los costos compensatorios y el ingreso que recibe

cada trabajador varían de acuerdo con varios factores que afectan a la organización. Si esta es próspera, los empleados reciben una mayor compensación. En etapas difíciles, las compensaciones disminuyen proporcionalmente a las dificultades que enfrenta la entidad.



Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vinculación de los costos con el nivel de éxito de la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno que es preciso considerar antes de seleccionar una política. El especialista en capital humano debe comprender el propósito, la extensión y cobertura del programa de incentivos, los niveles que se determinarán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación. Estos temas se consideran y sintetizan en la tabla 13-1, y se analizan a lo largo del capítulo.

Tabla 13-1 Aspectos esenciales para diseñar programas de incentivos y participación en las utilidades

Aspectos	Preguntas clave
Objetivos de la compensación no tradicional	¿Por qué se consideran sistemas no tradicionales de compensación? ¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?
Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?
Parámetros	¿Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	¿Quién va a administrar el programa?, ¿la gerencia?, ¿el personal?, ¿ambos?

Objetivos de la compensación no tradicional



Los sistemas de incentivos vinculan la compensación directamente con el desempeño: pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, es más fácil estimular y reforzar la conducta deseada. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados y estos incrementan su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces. Como observó un distinguido economista:

Quando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o tomar la iniciativa de sugerir ideas que incrementen la productividad. En el nivel del trabajador, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. El efecto de la productividad incrementada es, de hecho, negativo. La empresa necesita mano de obra.

Las altas tasas de crecimiento de la productividad de algunos países asiáticos, como la India, pueden deberse a sus sistemas de incentivos, que alientan al sector laboral a interesarse de modo directo en el incremento de la productividad.

Capital humano en acción

Incentivos para ejecutivos

PricewaterhouseCoopers (PwC) y la London School of Economics and Political Science realizaron un estudio entre más de mil ejecutivos de todo el mundo acerca de los incentivos a largo plazo. La investigación concluyó que la mayor parte de los ejecutivos se inclinan por los montos extra fijos en lugar de bonos periódicos con cantidades variables. En realidad, los ejecutivos perciben estos bonos 30% por debajo de su valor real y en el caso de los ejecutivos jóvenes, la rebaja alcanza 45%. Las conclusiones principales de este estudio fueron:

- Las empresas deben accionar continuamente para satisfacer a sus empleados ya que no solo trabajan por obtener un salario sino por satisfacción personal.
- Es muy difícil que un ejecutivo se desprenda de una parte de su salario.
- Una gran parte de los ejecutivos considera que los planes de incentivos no son realmente eficaces.

- En conclusión, los planes de incentivos deben simplificarse y ser relevantes para los ejecutivos para que haya una influencia real de la organización en ellos.

Fuente: Con información de La Torre, Óscar, "Incentivos salariales y ejecutivos de hoy", PwC, diciembre de 2012, en: <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/incentivos-salariales-y-ejecutivos-de-hoy.html>, consultado el 25 de febrero de 2013.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño y con ello la productividad. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar. ¿Se procura un incremento de ventas?, ¿una reducción de costos?, ¿mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en esas áreas, entre otras. A pesar de ello, solo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política transparente, que se pueda medir y comparar. Cuando la política carece de estas perspectivas claras y bien establecidas, se pueden fomentar situaciones de discordia y enfrentamiento.

Elegibilidad y cobertura

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general de los empleados sobre la justicia del sistema compensatorio. Las personas comprendidas en el plan pueden variar, dependiendo de su función en la empresa y el plan específico de compensación. Por ejemplo, a los obreros de una planta es posible que se les encuadre dentro de un plan de incentivos diferente al de los ejecutivos; quizá se opte por dar a los primeros un incentivo de acuerdo con su nivel de producción, en tanto se decida estimular a los ejecutivos mediante un programa de participación en las utilidades de la empresa.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, dan mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo en equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. En los casos en que se requiere cooperación y coordinación entre las personas que llevan a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son muy eficaces. Los especialistas en administración de capital humano deben definir la participación y cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo en equipo, pero circunscrito solo a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Parámetros de compensación

Cuando se aplican planes de compensación no tradicionales es necesario determinar el monto de los incentivos y su periodicidad. Para ese fin se deben establecer parámetros claros, que eviten la confusión y que no permitan interpretaciones.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en una o dos frases muy claras. Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el estímulo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento de utilidades.

Administración

Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros en un sistema de incentivos, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Si un sistema, por ejemplo, otorga a los beneficiados compensaciones superiores a las de sus supervisores, generará inconvenientes que saltan a la vista. Otro problema surge cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), lo que le puede impedir que llegue a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos por temor a que la administración de la empresa cambie la norma y los trabajadores tengan que laborar de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus integrantes exceda los niveles de productividad. Las ventajas de los sistemas

de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden incrementar la productividad.

Entre los asuntos que debe resolver la administración de un sistema de incentivos se incluyen aspectos como determinar la forma de obtener la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo, cómo se va a efectuar el pago (por ejemplo, incluyéndolo en la nómina general) y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema. Tanto estos como otros asuntos deben resolverse de manera específica cuando se diseñan los sistemas no tradicionales de compensación. De la respuesta que se dé a estas cuestiones dependerá en gran medida el nivel de éxito o de fracaso que se obtenga.

Sistemas de incentivos

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los incentivos de tipo más común se presentan a continuación.

Compensación basada en unidades

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Por ejemplo, los agricultores pueden recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entreguen al camión de distribución. También los trabajadores suelen recibir una compensación proporcional al exceso de producción que hayan logrado. En este caso es posible establecer cierto pago adicional para los casos en que el trabajador recolecte más de 10 toneladas diarias, y un bono especial si llega a 15.

Este sistema permite medir muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Las legislaciones latinoamericanas establecen que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de percepciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. Esta previsión impide que continúen ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y a negar ciertos derechos laborales.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. En realidad, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de superación y competencia.

Por último, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables en términos de unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación. Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.

Bonos de productividad

Los **bonos de productividad** son incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad. Por lo general, se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la percepción establecida en su contrato —y que por lo común determina la ley—, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado índice o nivel de productividad.

Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo es de cuatro horas y el operario termina el trabajo en tres horas, debe recibir una compensación mayor a la que habría recibido si lo hubiera hecho en cuatro.



Los bonos de productividad se aplican a la par de los ingresos básicos fijos.

Bonos de productividad Incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad.

Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de productividad, lo que mejora la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

Capital humano en acción

Sistema de bonos en AMResorts

AMResorts, empresa fundada en 2001, otorga servicios de ventas, marketing, administración y comercialización a los hoteles Zoëtry Wellness & Spa Resorts, Secrets Resorts & Spas y Dreams Resorts & Spas establecidos en México y República Dominicana. El objetivo principal de estos hoteles es brindar un servicio de alta calidad. Para ello ofrecen habitaciones elegantes, servicio a la habitación, *concierge* las 24 horas, servicio *endless-privileges, unlimited-luxury* y *unlimited-fun* con una gran variedad de restaurantes *gourmet* y bares, así como diversas actividades de entretenimiento diurno y nocturno.



● Durante todo el año AMResorts muestra un nivel de ocupación muy alto, circunstancia que le permite retener a sus 15 927 trabajadores; la estancia promedio de sus huéspedes es de 5.2 días.

Fotografía del hotel Secrets Maroma Beach Riviera Cancun, cortesía de AMResorts.

Alejandro Zozaya, quien fue CEO de AMResorts hasta febrero de 2013, desarrolló un sistema de bonos con el objetivo de que sus colaboradores se enfoquen en los resultados y traten de hacerse acreedores al bono sin conformarse con su salario. Este sistema está ligado a las cuatro metas principales de la empresa:

1. Satisfacción de los huéspedes. Para medir el cumplimiento de este objetivo se aplican encuestas al cliente, estudios de mercado, análisis de sitios web de viajes e inspecciones sorpresa en los hoteles.
2. Satisfacción de los propietarios. Se evalúan las utilidades y el retorno de la inversión de los propietarios para medir el cumplimiento de esta meta.
3. Satisfacción de los empleados. Para medir el desempeño y competencias del personal, así como para diseñar programas de desarrollo, se aplican evaluaciones de 360° a todos los trabajadores.
4. Estado físico de los hoteles. Evalúa las instalaciones de los hoteles para realizar mejoras que van desde la estructura hasta la implementación de nuevas tendencias.

Fuentes: Con información de Vargas Hernández, Ivonne, "CEO de AMResorts se aventura y gana", *CNNExpansión*, 12 de junio de 2012, en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/06/08/un-ceo-enfocado-en-su-personal>, consultado el 27 de febrero de 2013; AMResorts, "AMResorts® ofrece un nuevo nivel de lujo y privilegios ilimitados", en: http://www.amresorts.com/mediakit/spanish/press_releases/amr_overview.pdf, consultado el 27 de febrero de 2013.

Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse de manera notable la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un elevado porcentaje de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele

crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de capital humano debe encontrar el punto óptimo de la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, solo el ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascensos que —de acuerdo con el principio de Peter— solo llevan al empleado a su nivel de incompetencia.

A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia.

Cuando se aplica este sistema, los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente), se ubican un poco más abajo, y así sucesivamente. El proceso se ilustra en la figura 13-1. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados. Al mismo tiempo, no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

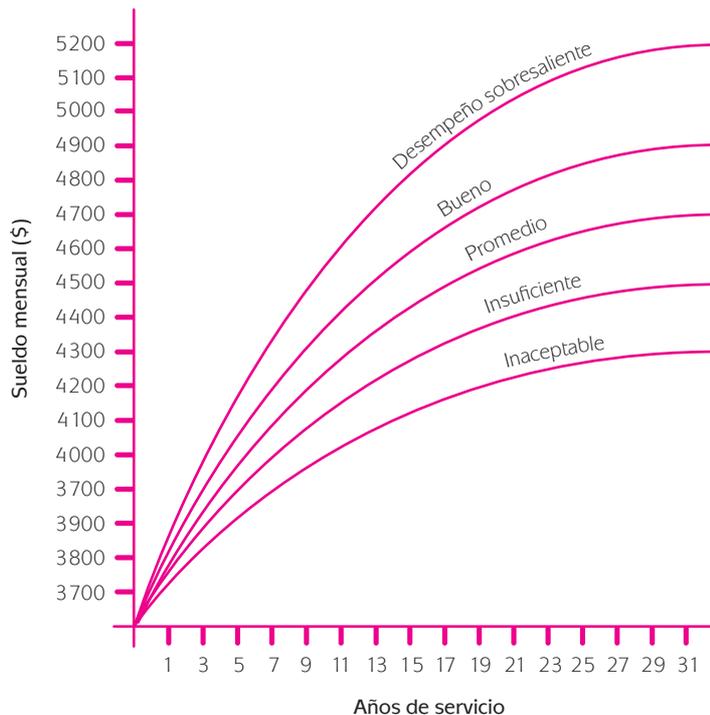


Figura 13-1 Curvas de madurez de profesionales con diferentes niveles de desempeño.

Incrementos por méritos

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado, que se otorgan a cada persona luego de evaluar su desempeño. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. A pesar de que estos aumentos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y suelen encontrarse sometidos a factores subjetivos que conducen a situaciones injustas.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe

reconocimiento. Esta injusticia puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal, al margen del mérito de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos solo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

Sistemas de compensación por conocimientos especializados

Estímulo que reconoce al empleado que se ha esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Compensación por experiencia y conocimientos

Los *sistemas de compensación por conocimientos especializados* constituyen un estímulo al empleado que reconoce el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante observar 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, este evalúa la importancia de un empleado para la organización. Si cuenta con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más empleados. Cuando los niveles de compensación mejoran es probable que disminuya la tasa de absentismo, así como el índice de rotación del personal.



OA4

Incentivos no financieros

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, también suelen ser de otra naturaleza. Por ejemplo, muchas compañías implementan programas de reconocimiento de méritos, durante los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Investigación en capital humano

Tipos de reconocimientos

Jack Welch, expresidente y CEO de General Electric, afirma que el reconocimiento refuerza la relación de los trabajadores con la empresa. Se sabe, además, que fortalece y estimula las acciones positivas de los empleados porque genera satisfacción. La consultora internacional Gallup señala dos tipos de reconocimiento: el informal o el formal. El primero es un sistema poco planificado, pero igualmente eficaz, que requiere una inversión menor que la del reconocimiento formal; algunos ejemplos son: tarjetas de agradecimiento, correos electrónicos, felicitaciones en público, detalles para el escritorio, e incluso, palmadas en la espalda. Por otra parte, el reconocimiento formal es un sistema planificado por medio del cual se busca mejorar el desempeño de los empleados; algunos ejemplos son: festejarlos en sus aniversarios en la compañía, reconocimientos públicos, bonos, aumentos de sueldo, ascensos, diplomas y placas, entre otros.

Fuente: Con información de *Alto Nivel*, "La importancia del reconocimiento", *Alto Nivel*, 24 de julio de 2011, en: <http://www.altonivel.com.mx/11313-la-importancia-del-reconocimiento.html>, consultado el 25 de febrero de 2013.

Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, pero ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos hacia un objetivo específico.

Más allá de los programas que otorgan ciertos premios por alcanzar ciertos parámetros establecidos, los cambios de puesto o de entorno laboral pueden servir como incentivo para mejorar el 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 el otorgamiento de determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, los programas para dotar de pólizas de salud al personal, que incluyen a los miembros de la familia, o los planes para cubrir gastos educativos de preparatoria o universitarios para los empleados o sus hijos pueden constituir un poderoso incentivo.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar y rediseñar los puestos (vea el capítulo 5), como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden también considerarse incentivos que propician un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

Incentivos para ejecutivos

Históricamente, los programas de compensación han incluido incentivos especiales para los ejecutivos y gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. En la actualidad, la mayor parte de las compañías vinculan estos incentivos (cuando son a corto plazo) con las utilidades anuales de la organización.

En algunas compañías, esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede deteriorar la calidad de la producción y de los presupuestos de departamentos que por la índole de su labor no obtienen resultados a corto plazo, como las áreas de investigación y desarrollo, las agencias de publicidad y cambio de imagen, y otros programas a largo plazo.

Se pueden enumerar muchas formas de lograr un máximo rendimiento financiero a corto plazo. Sin embargo, algunas de ellas pueden ser peligrosas para la salud de la corporación, porque no incluyen estrategias para su crecimiento a mediano y a largo plazos.

Al tener que disminuir la fijación exclusiva en los resultados a corto plazo, la mayoría de las compañías puede tomar acciones como las siguientes:

- Reducir el monto de sus incentivos a corto plazo, o disminuir el grado en que los incentivos corresponden a cambios en las utilidades a corto plazo.
- Incrementar los programas de incentivos a largo plazo; en algunos casos, llegan incluso a poner en práctica programas enteramente nuevos.

Los incentivos —en especial los que se entregan a los ejecutivos— deben lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, deben corresponder a las necesidades de los empleados de alto nivel. Los ejecutivos jóvenes tal vez prefieran incentivos en metálico, para hacer frente a las necesidades que les plantea su carrera, una familia joven o la compra de su primera casa. Los de mayor edad tienden a pensar en términos de su inminente retiro y posponen los incentivos en efectivo.

En algunos casos, la ley de ciertos países reduce las cargas tributarias de los adultos mayores, por lo cual algunos ejecutivos prefieren esperar hasta tener determinada edad para recibir los frutos de un plan de compensación especial.

En ciertas circunstancias se da a los empleados de alto nivel la opción de adquirir acciones de la empresa a un precio preferente. Debido a ello, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar el mejor desempeño de la organización.

Existen otras formas de incentivos, entre ellos los que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. Sin embargo, la mayoría de los paquetes de compensaciones se relaciona con el desempeño de la firma. Cuando no es así, en realidad dejan de ser planes de incentivos. Muchos han recibido agudas críticas, porque hay ocasiones en que se cubren los pagos contemplados en ellos a pesar de que la entidad entra en una etapa de declinación o el precio de sus acciones cae.

A fin de enfrentar estas críticas, muchas compañías han optado por vincular los incentivos para ejecutivos a las ganancias que produce la organización para sus accionistas. Por ello, los nuevos sistemas se cimentan en evaluaciones del desempeño que servirán de incentivo a los ejecutivos y que generarán 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 accionistas de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Dadas las grandes variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos sean más eficaces cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave que los ejecutivos puedan controlar. Por ejemplo, los incentivos comprobables contra el desempeño de la organización alientan el desempeño de los eje-

cutivos basándose en los indicadores de varias áreas esenciales. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado, a mayores márgenes de ganancia, a mejores rendimientos sobre la inversión, a mayores flujos de efectivo o a otros indicadores.

Los *sistemas de incentivos basados en opciones diferidas de participación* conceden a los ejecutivos la posibilidad de adquirir acciones de la empresa de una manera gradual. De esa forma no solo se genera un incentivo para que el ejecutivo permanezca vinculado a la empresa, sino que su valor y monto dependen de su buen manejo de la organización.

Sistemas de incentivos basados en opciones diferidas de participación

Conceden a los ejecutivos la posibilidad de adquirir acciones de la empresa de manera gradual.

Incentivos internacionales

En años recientes, las empresas que se han visto en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos de nivel internacional, con frecuencia 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, de transporte o incluso de los impuestos de su personal en el exterior, en lugar de incrementar el nivel de sus percepciones más allá de las escalas establecidas.

Otras compañías optan por planes de incentivos vinculados a la productividad y al desempeño. Los expertos recomiendan que los incentivos financieros se basen en los objetivos financieros y estratégicos que se encuentran bajo el control del ejecutivo. En todos los casos, la empresa debe tener en cuenta que su sistema debe adaptarse a las variaciones individuales que se encontrarán en cada país y en las distintas sociedades, porque un sistema inflexible y rígido se distorsiona muy rápido en el ámbito internacional.

Tanto los niveles de compensación como la participación se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las realidades locales. Incluso, algunas compañías llegan a ofrecer al personal ejecutivo clave una participación en la propiedad de la subsidiaria que han establecido.

Sistemas de participación en las utilidades

Los *sistemas de participación en las utilidades* establecen una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque ha experimentado un crecimiento acelerado. Tan es así que alrededor de tres de cada cuatro planes de incentivos implementados durante la última década adoptaron esta perspectiva.

El rápido desarrollo del sistema constituye una respuesta a las presiones que genera la competencia, así como a la necesidad de obtener un mejor nivel de productividad. Con el objetivo de crear una mística de equipo, la mayoría de las compañías ha optado por planes cuya cobertura incluye a gerentes y empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación en las utilidades tienden más a compartir información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

A pesar de que los diferentes sistemas de participación en las utilidades deben acoplarse a las características de los diversos grupos y organizaciones, la mayor parte de ellos se clasifican dentro de cuatro amplias categorías: propiedad de los empleados, participación en la producción, participación en las ganancias y planes de reducción de costos.

Propiedad de los empleados

Es probable que el plan más extremo de participación en las utilidades sea el de convertir a la organización en propiedad de sus empleados. Muchas compañías contemplan planes de opción de compra de acciones, que permiten a los empleados adquirir (a menudo mediante deducciones directas de la nómina) acciones de la empresa. El resultado de ello es que los empleados que optan por participar poseen una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso.

Un enfoque por medio del cual el personal puede adquirir la propiedad de su compañía recibe el nombre de *plan de compra de acciones para los empleados*. Aunque puede adoptar diversas variantes, constituye en última instancia un canal para adquirir acciones de la empresa por parte de su personal. Las acciones se “venden” a los emplea-

Sistemas de participación en las utilidades Establecen una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados.

Plan de compra de acciones para los empleados Canal para adquirir acciones de la empresa por parte de su personal.

dos y estos pueden “pagarlas” con solo aceptarlas, en vez de recibir incrementos salariales o de aportar una porción de sus salarios. Según otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Este programa puede emplearse de otras maneras, pero todas son formas de “financiamiento creativo”. Las siguientes son algunas de las opciones:

- Adquirir las acciones mediante capital prestado, con la garantía de las acciones y del empleado.
- Comprar las acciones mediante contribuciones que efectúa la empresa, que en determinadas legislaciones pueden resultar exentas de gravámenes fiscales.
- Crear un nuevo plan de asistencia financiera al personal por medio de 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 dificultades financieras.

No todos los planes de compra de acciones para los empleados logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones solo son parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, estos sistemas pueden constituir una técnica corporativa para retirar capital de una división que ya no se considera redituable. Sin embargo, aun así la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.

Planes de participación en la producción

Los *planes de participación en la producción* permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos si exceden determinado nivel de producción. Estos planes tienden a ser de corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si supera ciertos niveles.

Planes de participación en la producción Permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos si exceden determinado nivel de producción.

Planes de participación en las utilidades

Los *planes de participación en las utilidades* permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La eficacia de estos planes puede ser reducida porque las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

Planes de participación en las utilidades Permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores.

Una circunstancia económica difícil, como una recesión o el ingreso de nuevos competidores en el mercado, puede tener un efecto desfavorable. Incluso en los raros casos en que el entorno no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías disminuyen la eficacia de este incentivo cuando aplican las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación. De esta manera, el valor del reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más, debido a que este se recibe mucho después. Sin embargo, cuando estos planes se aplican de manera correcta, pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía.

Planes de compensación por reducción de costos

Se sostiene que los planes de participación en las utilidades no siempre compensan el trabajo de los empleados. Cuando las utilidades se reducen por causas ajenas al personal, como ocurre por ejemplo en los periodos de inflación muy alta, los empleados pueden 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 compensación por reducción de costos* tratan de motivar al personal para que aporte 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.

Planes de compensación por reducción de costos Tratan de motivar al personal para que aporte ideas que conduzcan a reducir costos.

Probablemente, el método más conocido de conceder incentivos vinculados con los logros en reducción de costos sea el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica, como se explica en la tabla 13-2.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran formas de reducir costos y participan de los ahorros que logran. 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 en las utilidades porque estas se relacionan con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos), no en aquellos sobre los cuales sólo puede incidir de manera indirecta (como los márgenes de utilidad). En la tabla 13-2 se 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. Por ejemplo, Improshare se concentra en disminuir las horas de labor como herramienta para reducir costos. Rucker procura la reducción de los costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. Por su parte, el plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y en la calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se pongan a prueba durante un año y, si los resultados son favorables, puede adoptarse como forma permanente de compensación. Los planes Rucker e Improshare se ponen en práctica con más frecuencia como resultado de iniciativas de la gerencia general.

Tabla 13-2 Comparación de los planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos

	Scanlon	Rucker	Improshare
Objetivo	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, reducir costos de materiales	Reducir las horas de trabajo
Implantación	Por voto de los empleados	Por la gerencia general o por voto de los empleados	Por la gerencia general
Giro de la empresa	Por lo general, empresas fabriles	Por lo general, empresas fabriles	Por lo general, empresas fabriles
Cobertura	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Por lo general, toda la empresa
Elegibilidad	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal, excepto la alta gerencia	Todo el personal, excepto la alta gerencia
Parámetro para determinar el incentivo	Reducción de costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios	Reducción de costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos	Reducción de horas laboradas por unidad de producción
Periodicidad del incentivo	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a fin de año	Bonos mensuales, expresados como porcentaje de los salarios, con reservas para un bono a final del año	Por lo general, semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago
Participación de los empleados en el proceso	Extensiva, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente, y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensiva, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y problemas	Limitada básicamente a quienes contribuyen a reducir el número de horas necesario para fabricar determinado producto

A pesar de que estos planes pueden ser eficaces en las compañías de servicios, por lo común lo son más en las empresas fabriles. El plan Scanlon cubre áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Casi siempre, los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

El plan Rucker de reducción de costos tiene por objetivo, al igual que el plan Scanlon, reducir los costos de la nómina en relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios. Sin embargo, este plan también incorpora los ahorros logrados en equipos y materiales.

El plan Improshare se centra menos en las razones financieras y más en el desempeño, que se mide en la forma de una reducción de las horas de labor. En este caso, por lo general el bono se calcula y se paga en forma semanal, en tanto los planes Scanlon y Rucker tienden a calcularse y pagarse mensualmente.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse adecuadamente como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités formados

por el personal. La participación que se logra de esa manera ayuda a incentivar la colaboración y el interés de los trabajadores.

A pesar de que en el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances del desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influencia directa en su ambiente de trabajo. Al respecto, las economistas Sara A. Levitan y Diane Wernke sostienen que el problema real para establecer una participación significativa del trabajador que genere mayor productividad, radica en que estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo. La posición tradicional de la administración ha sido retener el control y la autoridad de tomar decisiones finales para obtener un máximo de utilidades. A pesar de que algunos ejecutivos suelen recurrir a la asesoría de sus empleados, lo común es que deseen que sus trabajadores “se sientan” partícipes, aunque no se les permita tomar decisiones finales.

Prestaciones y servicios al personal

En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones.

Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que se extienden a áreas no financieras. Entre las prestaciones más comunes se cuentan los seguros de vida grupales, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la compra de acciones, programas de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima por matrimonio o por muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales, servicios de cafetería, ayuda para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. A este conjunto de prestaciones y servicios se le llama compensación indirecta.

Capital humano en acción

Costo aproximado de sueldo más prestaciones: un ejemplo

Si bien es cierto que las prestaciones y los servicios no son lo mismo, para los empleados puede significar un aspecto importante si los sopesan junto con el sueldo. Adib Estefan, consultor en capital humano y especialista en compensaciones de AON, señala que, cuando buscan empleo, cerca de la mitad de los ejecutivos solo se preocupan por el sueldo líquido. Para ilustrar la manera en que las prestaciones se suman al salario, se desglosan los componentes de servicios y prestaciones junto al sueldo de un gerente de mercado (los precios están en pesos mexicanos): la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. A este conjunto de prestaciones y servicios se le llama *compensación indirecta*.

Fuente: Con información de *Reforma*, con base en datos de AON Intergama y American Chamber; y de “Prestaciones: salario que no se ve”, *Universia*, 12 de noviembre de 2004, en: www.universia.net.mx/index.php/news_user/content/view/full/9543/, consultado el 8 de diciembre 2007.

Salario mensual (promedio de mercado)		39 439.00
Prestaciones en efectivo garantizadas más comunes		
Aguinaldo mensual (30.4 días de salario)	3 330.40	
Prima vacacional mensual (8 días de salario)	876.42	
Fondo de ahorro (promedio mensual)	1 788.86	
Vales de despensa (mensual)	1 376.05	
Prestaciones en efectivo no garantizadas más comunes		
Reparto de utilidades (promedio mensual)	1 070.00	
Incentivos (promedio mensual)	1 660.00	
Bono (promedio mensual)	2 512.00	
Prestaciones totales (ley y adicionales)		12 613.73
Gastos médicos (si los hay) (costo mensual promedio)		711.00
Seguro de vida (costo mensual promedio)		349.00
Premios por puntualidad y asistencia (cuando los hay) (beneficio mensual promedio)		490.00
Compensación total mensual (aproximada)		53 602.73

Función de la compensación indirecta

La dotación de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizacional, y de los empleados y su desarrollo personal.

Objetivos sociales

Todas las naciones enfrentan desafíos sociales. Desde la existencia de un considerable sector de desempleados hasta la carencia de personal calificado en determinadas áreas; desde los desastres públicos provocados o agravados por la imprevisión y la corrupción hasta las condiciones endémicas de desnutrición, vivienda inadecuada, etc., la sociedad sigue enfrentándose a problemas que debieron ser resueltos hace mucho tiempo.

Ninguna organización puede negar su responsabilidad social, porque todas están insertas en una sociedad y sus acciones repercuten en ella. Debido a estos factores, las empresas tratan de encontrar soluciones para los problemas individuales de su personal y grupales para las cuestiones sociales que las afectan más directamente.

Las respuestas de los gobiernos a estas iniciativas han sido positivas en términos generales, pues muchas veces se han visto rebasados para solucionar definitivamente los problemas de salud. Por ejemplo, suelen aceptar de buen grado las iniciativas para mantener a nivel satisfactorio el control sanitario de la población económicamente activa, lo cual permite a los organismos oficiales, entre otros beneficios, concentrarse en grupos desprotegidos. Debido a este hecho, es muy común que se concedan incentivos fiscales y exenciones tributarias a las empresas que prestan servicios en campos como la salud, la jubilación, el ahorro y la educación.

Objetivos de la organización

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. Estos paquetes también inciden directamente sobre la tasa de rotación, pues muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes. En la realidad social de la mayor parte de los países de habla hispana, serán pocas las críticas a un programa que permite a los empleados obtener una alimentación adecuada, por ejemplo, o que contribuya a mejorar el nivel educativo de sus familias.

Pueden señalarse como objetivos importantes de la organización, que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, los siguientes aspectos:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos conflictivos.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.
- Mayor productividad.
- Buen clima laboral.

Objetivos del empleado

Los empleados siempre buscan que quien los emplea les dé un buen paquete de prestaciones y servicios por varias razones, entre las que se cuentan acceso a servicios médicos y sociales pagados. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas cuando las proporciona la empresa, debido a que cubren a un número grande de personas. Aunque en muchos casos el empleado debe pagar parte de la póliza, el hecho de que el asegurador se ahorra los costos administrativos de pólizas individuales tiende a reducir los precios de manera considerable.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. En la mayoría de los casos, el nivel de los impuestos que un contribuyente debe cubrir asciende proporcionalmente a sus ingresos en efectivo, pero no en relación con las prestaciones que recibe. Por eso, la compensación global del empleado puede ser muy superior, en términos reales, cuando la empresa opta por formas de compensación indirecta que constituyen un porcentaje importante del total.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un punto más que logra el empleado que recibe un paquete de compensación integrado por distintos servicios es el de “indexarse” a la inflación, que en algunos países es endémicamente alta.

Por ejemplo, los pagos que efectúa la empresa por concepto de educación de los hijos de sus empleados se ajustan automáticamente para absorber los aumentos de las colegiaturas. En términos prácticos, esto equivale a congelar la inflación. En realidad, en gran parte de América Latina varios renglones

importantes de la economía (como los niveles de compra de automóviles nuevos, de consumo de pólizas de seguros y el acceso a seguros médicos privados de primera calidad) en gran medida son impulsados por la existencia de diversas políticas de prestaciones empresariales.

Beneficios del aseguramiento

Las prestaciones que comprenden las pólizas de seguros amplían su cobertura a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, algunos de carácter eminentemente social.

Los riesgos de asegurar a un grupo se compensan mediante el pago de determinadas sumas. Por lo general, cuando una persona del grupo asegurado requiere un servicio contemplado en la póliza, se le suministra de inmediato, porque el interés principal del asegurador consiste en retener al grupo, lo cual puede lograr si demuestra la prontitud y calidad de sus servicios.

Seguros de salud

La cobertura de salud no solo beneficia de modo directo a los integrantes de la organización; en el contexto social latinoamericano, de alto nivel de presión sobre los servicios médicos de carácter público, se logra atender a un sector importante de la población mediante canales alternativos, lo que reduce las presiones sobre las instituciones de salud pública.

Los seguros de salud pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores y menores, atención odontológica y oftalmológica, así como pólizas de preservación y garantía de la salud mental. A veces también se proporcionan pólizas que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad (originada en el trabajo o producidas por otras causas), accidentes, pérdidas de miembros u órganos, y fallecimiento.



Los seguros de salud pueden ser pólizas de gastos médicos mayores y menores, atención odontológica y oftalmológica.

Gastos médicos

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren las erogaciones originadas por enfermedad, accidentes y hospitalización. En ellas se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son cubiertos por el asegurador. Asimismo, se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etc., cubre la póliza.

Además de tener en cuenta el límite máximo de los pagos que la compañía aseguradora reembolsará, es de la mayor importancia tener en cuenta el **deducible** que se haya establecido. Este consiste en una suma fija que el usuario conviene en cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, responsabilidad que en la mayoría de los casos corresponde al empleado.

Es frecuente estipular que: *a)* el seguro solo cubre gastos mayores al límite del deducible, y que *b)* el asegurado debe pagar una cantidad igual al deducible cada vez que solicite los servicios contemplados en el contrato. Esta última condición tiende a ejercer un saludable efecto de exclusión o moderación de usuarios que, en caso de solicitar servicios indiscriminadamente, ejercerían una fuerte presión sobre los costos administrativos que obligaría a aumentar el costo de las pólizas. Asimismo, satisfacen una pequeña porción de los costos de un tratamiento, lo cual recuerda al asegurado que son su compañía y la aseguradora las que absorben la mayor parte del costo.

Cuando se contrata una póliza de seguro médico es necesario estudiar las diferentes posibilidades, los antecedentes del asegurador, identificar los mejores proveedores de servicios y optar por las coberturas más amplias dentro de los márgenes de costo lo más bajos posible. Además, es esencial comunicar a los empleados qué aspectos no están previstos en una póliza específica. Los casos “límite”, que normalmente se esperaría encontrar muy de tarde en tarde, se presentan con una frecuencia que sorprende a las personas sin experiencia en el área.

Deducible Suma fija que el asegurado acepta cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, responsabilidad que en la mayoría de los casos corresponde al empleado.

Seguros oftalmológicos

En muchas compañías, los cuidados médicos de la vista incluyen con frecuencia pruebas de la agudeza visual. Con el pago de una modesta cantidad deducible del total, muchas compañías proporcionan anteojos y lentes de contacto a los empleados que los necesitan. En algunos casos, las operaciones de corrección de miopía y astigmatismo han empezado a ser aceptadas, aunque con reservas.

Capital humano en acción



La OIT ha revelado que 1 60 personas sufren un accidente laboral cada 15 segundos.

Incapacidades y accidentes de trabajo

Cuando un empleado se enferma o está incapacitado por enfermedades, se generan pérdidas de dinero tanto para el empleado como para la empresa. En México, los gastos que debe cubrir la empresa abarcan dos o tres de los primeros días de incapacidad, mientras que se estima que el empleado tiene que absorber 40% de lo que destina a gastos médicos. Se calcula que entre 8 y 13% de los empleados mexicanos se incapacitan, al menos, una vez al año de dos a tres días por gripe o diarrea agudas, principalmente, o de dos a tres meses en casos de cirugías de columna y de rodilla.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que 2.3 millones de personas mueren al año por enfermedades o accidentes relacionadas con el trabajo, lo cual tiene un costo anual de 4% del producto interno bruto (PIB) global.

Fuentes: Con información de Alanis, Ana Laura, “Los costos de la incapacidad en México”, Noticieros Televisa, 25 de febrero de 2013, en: <http://noticierostelevisa.esmas.com/economia/564953/costos-incapacidad-mexico/>, consultado el 25 de febrero de 2013; Organización Internacional del Trabajo, “Seguridad y salud en el trabajo”, en: <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>, consultado el 26 de febrero de 2013.

Debido a que el promedio de edad del personal ha aumentado de manera considerable, este servicio ha adquirido mayor importancia. Se calcula que casi dos terceras partes de la población total requieren lentes de algún tipo, o la corrección de problemas de la vista.

Seguros odontológicos

La mayor parte de los planes de seguro contra gastos dentales distinguen entre tratamientos preventivos (que tienden a ser menos costosos) y tratamientos correctivos (los cuales pueden ocasionar gastos considerables). Con frecuencia, las pólizas de servicios dentales excluyen determinados procedimientos, o estipulan el pago de elevadas primas. Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia pocas veces es cubierto por pólizas comunes de servicios dentales. En promedio, los costos de las pólizas de servicios dentales tienden a significar para la empresa un valor inferior a 0.5% del total del costo de la nómina.

Seguros psiquiátricos

En esta área se cubren los gastos de proporcionar asistencia psiquiátrica a los empleados, así como los de asesoría psicológica. Las pólizas establecen límites para la prestación de estos servicios, pero la tendencia apunta a incrementar la gama de desórdenes que se cubren en este campo.

Un desafortunado efecto lateral de la drogadicción (término que incluye el alcoholismo) son los problemas psicológicos que desencadena no solo en el consumidor de estas sustancias, sino también en quienes lo rodean. Por ejemplo, es probable que la madre de un joven de 18 años que “experimenta” 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 capital humano son de la mayor importancia. En todos los casos, pero en especial en este, las decisiones a que se llegue deben tomar en cuenta los diagnósticos y recomendaciones del personal médico.

Seguros de vida

Las pólizas de seguro de vida fueron las primeras que las empresas ofrecieron a su personal, por lo que son muy comunes. En la mayoría de los casos, el monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; probablemente, un pago igual al ingreso de dos años.

Al contrario de lo que ocurre con las pólizas de seguros por gastos médicos, el seguro de vida es exclusivo para el empleado.

Seguros de invalidez

En ocasiones, las empresas pierden a integrantes valiosos de su personal debido a accidentes y/o circunstancias en que el trabajador se ve incapacitado en forma temporal o permanente para continuar su labor. Un aspecto importante en este dominio es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado, o si el accidente es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas lo incapacitan en forma temporal o permanente.

En gran medida, las cláusulas de muchas pólizas son discutibles, pues es difícil establecer parámetros uniformes para toda la población económicamente activa. Por ejemplo, la pérdida de un dedo del pie puede ser un accidente un tanto menor para un oficinista, pero adquiere proporciones casi trágicas para un atleta; un daño permanente en la agudeza visual significa una grave circunstancia para un profesional de las artes gráficas, en tanto un caso de artritis que afecte las manos en grado mínimo puede ser un inconveniente menor para un financiero y poner fin a la carrera de un pianista. Debido a estas circunstancias, una empresa de dimensiones medianas o grandes 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, son muchos los empleados que temen la pérdida parcial o total de sus ingresos, incluso en los casos en que su desempeño es aceptable; por ello, la empresa (o una compañía de seguros que actúa a través de ella) puede garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado.

Beneficios del aseguramiento del personal

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, también hay otros que suelen desprenderse de determinadas políticas de la empresa, y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional.

Seguridad del ingreso

La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades económicas a una persona; nos obstante, pueden reducirse mediante diversas precauciones. Las **primas de retiro** o **separación** son pagos adicionales que disponen la mayoría de las legislaciones laborales vigentes en Latinoamérica, que se concretan cuando el empleado decide separarse de la organización. El monto se basa en el número de años que haya trabajado el empleado en la organización, así como en su nivel de percepciones. Por lo común, estos pagos se negocian con el empleado dentro de ciertos parámetros generales, y tácitamente se acepta el principio de que existe buena voluntad entre ambas partes para llegar a un acuerdo mutuamente conveniente.

En el caso del personal de nivel ejecutivo, en algunas ocasiones la empresa negocia una o varias cláusulas en las que se dispone que si la persona va a dejar de prestar sus servicios por motivos no imputables a una falla grave y claramente demostrable, la organización le cubrirá determinada suma. Cuando la empresa se desenvuelve en un entorno de poca estabilidad y gran fluidez, esta disposición garantiza, hasta cierto punto, que el ejecutivo continuará prestando sus servicios con un sentimiento de lealtad básica hacia su actual organización.

Primas de retiro o separación

Pagos adicionales que se concretan cuando el empleado decide separarse de la organización o cuando la empresa prescinde de los servicios del trabajador.

Jubilación

Cuando por primera vez se establecieron los planes de jubilación, la intención era compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. El hecho de que la movilidad del personal se ha incrementado tanto en los últimos años, y que con frecuencia los programas gubernamentales no logran cubrir la totalidad de las necesidades y gastos que experimenta un jubilado, numerosas empresas cuentan con programas de ayuda que posibilitan a los empleados de más de 55 años disfrutar un panorama económico relativamente estable.

Cada vez se hace más evidente que los antiguos programas de jubilación, establecidos hacia la década de 1940 en América Latina, no podrán ampliarse en el transcurso del siglo XXI, por la sencilla razón de que se calcularon para una base demográfica diferente, con alto número de jóvenes económicamente activos y una pequeña proporción de jubilados. La realidad actual es muy diferente.

Un país latinoamericano, Chile, se ha destacado por la creatividad de diversos programas de jubilación que se empezaron a poner en práctica a mediados de la década de 1990. Incluso, varios de ellos han servido como modelo para otros países del mundo, entre ellos algunos de otros continentes.

Desarrollo de un plan de jubilación

Cuando el departamento de administración de capital humano procede a diseñar un plan de jubilación que suplemente los planes determinados por la legislación oficial, siempre tiene que dar respuesta a diversas interrogantes. La primera suele ser cómo se pagará.

En un plan financiado exclusivamente por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el personal efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en las proporciones que éste determine.

Una segunda cuestión es cómo se definen exactamente los derechos a que se hace acreedor el empleado. La pregunta no es tan sencilla como podría parecer a primera vista, porque si el futuro jubilado decide abandonar la empresa, por ejemplo, después de prestar sus servicios durante diez años, en ocasión de encontrarse a cinco años de la edad legal para jubilarse, el plan debe señalar con exactitud si puede empezar a disfrutar de sus beneficios, si debe esperar hasta llegar a la edad fijada por la ley, si puede disfrutar del total de los beneficios, o solo de un porcentaje, etcétera.

Un tercer punto de gran importancia, por último, es determinar el efecto financiero que el programa tendrá en el paquete de compensaciones de la empresa a nivel global. ¿Se añade una suma a la compensación original del empleado? ¿Se difiere su compensación? Debido a que el programa se prolonga en el tiempo, ¿está adecuadamente protegido contra la inflación y las devaluaciones?

Jubilación temprana

A medida que se desarrolla el llamado *proceso de madurez de las inversiones* en políticas de jubilación, las empresas tienden a liberalizar sus enfoques. Por ejemplo, si la ley determina que la edad legal para jubilarse es a los 65 años, pero un empleado considera que ha alcanzado un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas pueden inclinarse por concederle la jubilación parcial o total, quien logra así su objetivo de retirarse antes de la edad legal. En la mayoría de los casos la compensación que se entregará al empleado es solo parcial, hasta que cumpla los 65 años, porque en promedio se beneficiará del programa durante un lapso mayor.

También es probable que la empresa se beneficie, porque podrá cubrir la vacante con una persona a considerable distancia de la edad de jubilación.

Asesoría sobre jubilación

La mayoría de las empresas del mundo cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. En gran medida, esto es así porque las ventajas de que los empleados decidan protegerse cuando cesen de laborar son muy importantes para ellos así como para quienes siguen estando empleados y cuya moral y productividad se ven directamente afectadas por el destino de sus compañeros.

Entre los principales aspectos considerados en la asesoría sobre jubilación se cuentan la asesoría financiera, la asesoría al cónyuge y la asesoría a los posibles beneficiarios de los pagos por la jubilación.

Las difíciles decisiones sobre inversiones financieras, que conllevan complicadas operaciones matemáticas y conocimientos especializados, con frecuencia escapan del ámbito de las personas que no se especializan en el área, y que pueden beneficiarse mucho de las opiniones de un experto en la materia. La asesoría a la esposa(o) del empleado, por su parte, garantiza un nivel mínimo de protección y continuidad, en caso de que el jubilado no pueda continuar ejerciendo sus funciones normales, o de que fallezca.

Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los cuales el empleado no trabaja pero obtiene su pago o incluso recibe bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requisitos de ley. Al igual que en el campo de los seguros que se conceden a los empleados, los gastos que pueden generarse por estos conceptos son considerables y ameritan un análisis minucioso.

Días de enfermedad y compensación por salud

Al margen de la protección que ofrecen entidades de asistencia social gubernamentales, es muy común que con cierta frecuencia se presente una serie de problemas menores de salud que por lo general 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 veces son ineludibles, muchas compañías enfrentan el fenómeno de las ausencias no justificadas. Para combatir este problema, muchas organizaciones pagan primas o bonos semestrales por asistencia perfecta. Además, permiten a los empleados ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifiquen a su superior. En muchas organizaciones, este beneficio recibe el nombre de *días discrecionales*. Esta política beneficia a los trabajadores de diversas convicciones religiosas, políticas, etc., que pueden faltar sin entrar en conflicto con la organización.

Días discrecionales Permiten a los empleados ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifiquen a su superior.

Actividades deportivas

Muchas organizaciones impulsan la práctica del deporte entre su personal durante las horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etcétera.

Las virtudes del deporte, su efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas, etc., no se logran siempre de modo automático: se necesita contar con niveles mínimos de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias y sentido común para escoger las actividades que se estimularán.

Días festivos y vacaciones

Todo país celebra una serie de acontecimientos notables (como la conmemoración de una batalla histórica), que en ocasiones coincide con festividades religiosas, o se añaden a ellas. Por ejemplo, las fiestas de Navidad o la celebración de la Semana Santa son eventos de gran importancia en el contexto hispanoamericano. Además, también existen días feriados más o menos informales (como la llegada a la ciudad de un equipo que logró una importante victoria olímpica).

Estos días de asueto o ausencia consumen una cantidad importante de tiempo. Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural o religiosa de una nación (como el día de muertos, el día de la madre o el día de acción de gracias, por ejemplo), o cuando el día de descanso obligatorio coincide con un jueves y es muy previsible que haya alto nivel de absentismo al día siguiente, el departamento de capital humano puede enfrentar la difícil alternativa de imponer una asistencia impopular y poco observada, o de permitir un costoso día feriado adicional. A manera de “válvula de escape de la presión” muchas compañías optan por conceder dos días discrecionales al año.

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 trabajador cuando este cumple un año de servicios, y añadir una semana más a partir del décimo año. Las variantes son notables, pero en todos los casos deben tener en cuenta las normas legales de cada país.

Salvo el caso de las empresas muy pequeñas, que pueden suspender totalmente sus actividades durante el periodo navideño, son pocas las organizaciones medianas o grandes que todavía optan por conceder vacaciones a todo el personal. Siempre dentro de las disposiciones legales, es necesario mantener cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad en este campo, como en tantos otros.

En muchas organizaciones suele existir un grupo de “individuos irremplazables”, que, independientemente de las circunstancias externas, nunca abandonan la empresa y nunca toman vacaciones “obligados por las circunstancias”. Este grupo evidencia la falta de capacitación y desarrollo entre las personas que les reportan. Asimismo, es probable que el programa de reemplazos y promociones no funcione de manera óptima. Finalmente, el puesto mismo puede estar mal diseñado.

Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado no solo 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 beneficiosos de las vacaciones, muchas empresas desalientan la práctica de “guardar” días de sueto de un año a otro. Para el departamento de administración de capital humano, un empleado que siempre se encuentra “demasiado ocupado” para descansar constituye una señal de que existen uno o varios problemas latentes que se deben resolver.

Capital humano en acción

Periodos vacacionales en México

Una encuesta de OCCMundial revela que 42.4% de los profesionales mexicanos trabajan entre ocho y 10 horas al día, mientras que 24.6% lo hace por más de 10 horas. Por otra parte, 67% no recibe un pago por trabajar tiempo extra ni en días festivos.

Además, 56.8% de los empleados goza de cinco a siete días de vacaciones al año y 66% de los encuestados considera que las vacaciones deberían ser de entre 10 y 15 días al año sin importar la antigüedad del empleado. Cabe mencionar que México está entre los países latinoamericanos con menos vacaciones al año: en Argentina se otorgan 14 días; en Venezuela, 15 más uno por cada año de antigüedad hasta sumar 30 días en total y en Brasil, 30 al año de antigüedad.

Esta encuesta también reveló que 67.6% de los encuestados pueden visitar alguna ciudad de México durante sus vacaciones, 14.6% puede ir al extranjero y 17.8% no tiene recursos para salir de su ciudad. Además, 47% puede escoger las fechas en que desea salir de vacaciones, mientras que para 53% de los encuestados, las escoge su jefe.

Fuente: Con información de OCCMundial.com, “Vacaciones y trabajo”, 28 de junio de 2012, en: <https://www.facebook.com/notes/occmundialcom/vacaciones-y-trabajo/10150990884483599>, consultado el 26 de febrero de 2013.

Ausencias autorizadas

Inevitablemente, el personal enfrenta circunstancias que requieren 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, entre otras circunstancias.

Resulta indudable que por cuidadosa que sea la planificación de las políticas de la empresa, siempre se presentarán casos no contemplados, en los cuales solo una actitud flexible y humana, comprensiva pero justa, puede dictar la norma que se aplicará.



OAG

Prestaciones dentro del horario de trabajo

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas diarias que se extiende de lunes a viernes. Sin embargo, muchas jornadas de ejecutivos se alargan a 10 y hasta 12 horas diarias. No así en los niveles operativos donde aún se respeta el horario de ocho horas. Debido a esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.

Horarios flexibles

Se ha comprobado que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia. Por ejemplo, hay personas que se sienten peculiarmente lúcidas durante las primeras horas de la mañana, en tanto otras prefieren iniciar sus labores en la tarde. Incluso hay quien se inclina por los horarios nocturnos. En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Flexitime

Adoptado por primera vez en Europa como práctica laboral, el horario de trabajo conocido como *flexitime* ha adquirido gran popularidad. Mediante este sistema se elimina la tradición de los horarios rígidos de inicio y conclusión de las labores. En vez de ellos, los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa. Por ejemplo, pueden iniciar sus labores entre las 7 y las 9 de la mañana, y de acuerdo con su hora de ingreso pueden retirarse por la tarde. La empresa, a su vez, puede exigir que todo el personal labore un mínimo de horas a la semana (38 horas es común), y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario; por ejemplo, de las 9 de la mañana a las 3 de la tarde.

Aunque este sistema no siempre puede emplearse con éxito en algunas organizaciones (por ejemplo, en las compañías de manufactura), en otras permite obtener magníficos resultados; son muchas las oficinas que han adoptado el *flexitime*.

Flexitime Sistema que elimina los horarios rígidos de inicio y conclusión de labores al permitir que los empleados se presenten al trabajo dentro de intervalos establecidos.

Participación en la labor

Un tercer sistema de administración de la jornada diaria consiste en permitir que la labor se lleve a cabo por dos personas, en vez de una. Mediante esta técnica se combinan las labores, a distintas horas, durante distintos días, o incluso durante diferentes semanas. Así, dos personas cubren las responsabilidades que implica un solo puesto de trabajo.

Investigación en capital humano

Horario flexible

Un estudio de la Comisión Europea indica que entre 50 y 62% de los trabajadores en Suecia, Alemania y Dinamarca gozan de horarios de trabajo flexibles. Por su parte, un estudio realizado por la Society for Human Resource Management revela que, en Estados Unidos, siete de cada 10 empresas han implementado este esquema de trabajo. El horario flexible ha beneficiado tanto a la empresa como al empleado con mayor eficiencia y un aumento de la productividad de entre 10 y 40%, menor ausentismo, menor rotación de personal, mayor motivación laboral y un mejor ambiente de trabajo. Además, este esquema puede ser muy útil para las empresas en épocas de crisis económica pues compensa parcialmente la falta de recursos y sirve como un descanso para los trabajadores pues les permite realizar sus tareas desde otro sitio, lo cual los motiva aún más. Existen diversas aplicaciones del horario flexible:

- Trabajadores de medio tiempo.
- Horario flexible. Es decir, los empleados escogen su hora de entrada y salida de acuerdo con sus necesidades específicas.
- Alternar días. Su jornada de trabajo no debe ser de lunes a viernes sino que también puede incluir los fines de semana o bien ampliar los días de trabajo durante varios días y acumular jornadas de descanso para más adelante.
- Trabajo por proyectos.
- Plan mixto. Se emplean hasta tres lugares diferentes de trabajo (oficina, casa y algún otro) y se continúa la jornada laboral con ayuda de la tecnología (*smartphones, cloud computing*, etcétera).

La flexibilidad del horario laboral se ha convertido en una tendencia al grado que comienzan a crearse espacios laborales flexibles que son lugares en los que los trabajadores que viajan se pueden detener de 20 minutos a una hora para trabajar, pues son pequeñas oficinas. Regus, proveedor de espacios

de trabajo flexibles, se alió con Shell para instalar estos espacios en gasolineras y autopistas de Europa y con NS para abrirlos en su red de ferrocarriles. Actualmente, esta empresa planea ingresar a México con estos espacios.

Para que este sistema comience a aplicarse cada vez más en Latinoamérica, debemos abrir nuestra mente más allá del horario tradicional. Además, como indica Thierry Guihard,

Para adoptar este sistema se requiere de un cambio de enfoque. En la medida en que las grandes organizaciones implementen cierta flexibilidad, quedándose forma un precedente. Reflexionar sobre la manera en que se distribuyen los tiempos es un desafío contemporáneo.

Fuentes: Con información de Guihard, Thierry, "Flexibilidad horaria como parte del salario emocional", *América Economía*, 25 de junio de 2012, en: <http://americaeconomia.com/analisis-opinion/flexibilidad-horaria-como-parte-del-salario-emocional>, consultado el 26 de febrero de 2013; Vargas Hernández, Ivonne, "Trabajo flexible, adiós a la oficina", *CNNExpansión*, 10 de mayo de 2012, en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/05/09/mas-opciones-para-abandonar-la-oficina>, consultado el 26 de febrero de 2013; *SoyEntrepreneur*, "Cómo retener talento con el trabajo flexible", 17 de septiembre de 2012, en: <http://soyentrepreneur.com/22653-como-retener-talento-con-el-trabajo-flexible.html>, consultado el 26 de febrero de 2013.

Servicios a los empleados

Muchas compañías brindan a sus empleados servicios directos, que generan en beneficio para toda la organización, entre ellos se cuentan los de cafetería o comedor, apoyo a la educación formal, servicios financieros y servicios de carácter social.

Servicio de cafetería o comedor

Un comedor eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados.



■ Contar con un comedor o cafetería internos disminuye la tendencia a prolongar el tiempo que se concede para comer.

Aparte de los beneficios para la salud de los empleados, contar con un comedor o cafetería internos disminuye la tendencia a prolongar el tiempo que se concede para comer, porque los empleados no deben salir a un restaurante. Además, la cafetería permite una posibilidad de convivencia social que no existiría de otra manera.

Entre las desventajas de esta prestación deben mencionarse, además de los altos costos y las complicaciones administrativas, la cuestión de la higiene en las instalaciones y en el cuidado de los alimentos. Cuando, por una política de ahorro mal comprendida, se brinda a los empleados un servicio y una alimentación de carácter inferior, la reacción normal será de protesta, sin tomar en cuenta los cuantiosos gastos que incluso la administración mediocre de un restaurante supone.

Para evitar las dificultades administrativas y mantenimiento de un comedor, algunas empresas contratan los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales, que por una cuota por comida (en muchos casos cubierta en una proporción de 60% por la empresa y 40% por el empleado) se encarga de todo lo que se refiere al servicio de comedor. Un funcionario del departamento de capital humano puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, la higiene, las cantidades y calidad de los alimentos y la eficiencia del servicio en general.

Ayuda educativa

Los programas de reembolso de gastos de educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes, pero como se estudió en el capítulo 10 sobre proyección de la carrera profesional, existe una tendencia clara a preferir los cursos directamente relacionados con las labores e intereses de la empresa.

Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas directamente relacionados con su trabajo, para disminuir en proporción directa a la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.

Servicios financieros

Entre los servicios financieros que las empresas prestan a sus empleados se destacan los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de automóviles.

Muchas empresas establecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que ellas fabrican o venden. Por ejemplo, los empleados de ciertos supermercados pueden adquirir sus víveres a precios hasta 35% inferiores al de venta al público. Los efectos saludables que esta práctica tiene para la dispersión de determinados productos entre la población en general han sido advertidos por los expertos en marketing.

Por último, la formación de asociaciones con ánimo de promover el ahorro o las inversiones a largo plazo es una práctica común en muchas organizaciones, que en forma casi invariable registra buenos resultados. Por ejemplo, cuando se establece un fondo de ahorro voluntario se puede convenir con el empleado que la empresa retendrá 6% del salario quincenal y que añadirá 4% a esa suma. El total se deposita en un banco y al final del año, cuando el empleado tiene derecho a retirar su capital, se encuentra con una cantidad considerable. Una variante es fomentar la inversión a largo plazo, para que se convierta en un suplemento de la pensión de retiro. Otra política es prestar dinero al empleado a cuenta de su aguinaldo o caja de ahorro, o bien, se le descuenta a plazos por nómina.

Servicios sociales

En este renglón pueden englobarse diferentes prestaciones: guarderías infantiles, agencias de cuidados a personas de la tercera edad, programas de reconocimiento de gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento de los servicios de la comunidad.

Guarderías infantiles

Dada la creciente integración de la mujer al ámbito laboral, esta prestación ha cobrado importancia, pues en la actualidad, la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o el taller a unos meses después de tener su primer hijo ha crecido de manera considerable. En muchas oportunidades, la joven madre es también un miembro clave de su equipo de trabajo, y con frecuencia su reacción fundamental cuando se le brinda la oportunidad de percibir ingresos durante esta etapa es de especial lealtad hacia la organización.

Programas de reubicación

Con creciente frecuencia, las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país, o incluso al exterior. Para que el candidato acepte una nueva ubicación y el desplazamiento a otra ciudad, las empresas suelen absorber los gastos que genera la transferencia, entre los que se suelen incluir el hospedaje en un hotel durante los primeros días, el traslado de muebles, el envío del menaje de casa a otra ciudad y el pago del depósito para obtener una casa o departamento en alquiler.

Cada vez son más las familias de profesionales en las que ambos cónyuges son empleados y perciben ingresos. En esos casos, el administrador de recursos de capital humano tiene el desafío de ofrecerles alicientes y alternativas que les permitan ocuparse en un campo interesante o creativo, o que proporcione una fuente de ingresos adicional.

Programas de asistencia social

Finalmente, las prestaciones suplementarias de los servicios de la comunidad se pueden considerar muy afines a las de integración y prevención de fenómenos sociales indeseables. Una compañía con alto número de madres jóvenes puede establecer un servicio de guardería infantil, en tanto otra, con población de edad más avanzada, puede implementar 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 capital humano en especial.



OA7

Administración de prestaciones y servicios

En el pasado, la administración de prestaciones y servicios había sido uno de los puntos débiles de muchos departamentos de capital humano. A menudo, se debía a la forma poco metódica en que se ampliaban las prestaciones y servicios de varias organizaciones, que se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato.

Como siempre resulta complejo establecer un plan de prestaciones a futuro, así como determinar los estándares adecuados, la buena planeación de estos servicios constituye un elemento indispensable en la estrategia general del departamento de administración de capital humano.

Problemas administrativos

El problema central en la administración de prestaciones y servicios es la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones (quizás en muchas ocasiones, como fruto de negociaciones con el sindicato) a menudo los empleados se encuentran con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Por ejemplo, una organización que ponga en práctica programas especiales de protección para las madres y las personas a menos de cinco años de su jubilación podría encontrar que un grupo de empleados —el compuesto por los varones jóvenes— es perfectamente indiferente a la “protección” que se le brinda. Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de las empresas a prestar atención solo a una fracción de los servicios que reciben. En un estudio se determinó que el empleado promedio únicamente recordaba 15% de las numerosas prestaciones que brindaban dos grandes empresas.

Con frecuencia, esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, genera continuas solicitudes de más prestaciones. Por ejemplo, los obreros pueden demandar con insistencia mejor calidad de los alimentos que consumen, mientras los empleados jóvenes piden mayores instalaciones deportivas y las mujeres se inclinan por solicitar atención ginecológica de alta calidad. En muchas ocasiones, el resultado de todas estas presiones es un paquete poco equilibrado, junto con mayores costos para la organización.

Enfoques tradicionales

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa. Esta solución se pone en práctica mediante sesiones informativas, publicaciones internas, despliegues murales y medios similares.

Desafortunadamente, el proceso de hacer públicas las prestaciones y los servicios que proporciona la organización solo es un método que permite atacar los síntomas y no la raíz del problema, que en el fondo es de desinterés e insatisfacción de los empleados. Peor aún: mediante esta técnica reactiva únicamente se consigue aumentar los costos de administración, así como su complejidad.

Menú de prestaciones: solución proactiva

Un menú o programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales permiten 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, ejecutivos o asistentes administrativos. Se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho, y se permite que cada una proceda a la elección que más le convenga, como se muestra en la tabla 13-3.

A pesar de que este enfoque genera costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que seleccionen según sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación directa y activa de los empleados, que les permite comprender con exactitud qué beneficios les ofrece la compañía.

■ **Tabla 13-3** Con base en que podían seleccionar servicios hasta por 100 puntos, estos empleados efectuaron diferentes selecciones 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
TOTAL	100	100	100

Resumen

Los incentivos y planes de participación en las utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general, los primeros vinculan el desempeño individual con pagos adicionales, en tanto los segundos tienden a cubrir a determinados grupos de empleados. Estas técnicas de compensación no tradicional han adquirido difusión en años recientes como instrumentos para estimular el aumento de la productividad. También ayudan a la administración a vincular la compensación con el desempeño, al paso que permiten mejor participación del empleado. La compensación de carácter no tradicional debe considerar su objetivo, la elegibilidad, la cobertura, el parámetro para determinar el incentivo y los aspectos administrativos.

Existen muchos sistemas de incentivos. Entre ellos se cuentan los aumentos por méritos, por unidades producidas, 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 se caracterizan por compartir con los empleados las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización. Entre estos enfoques

se cuentan los planes de participación de las ganancias en producción y los de participación en las utilidades propiamente dichos. Últimamente han surgido los programas de reducción de costos, entre los cuales se cuentan los planes Scanlon, Rucker e Improshare.

Los servicios y prestaciones a los empleados constituyen el área de más rápido crecimiento en el campo de las compensaciones. Las empresas se han esforzado en ampliarlas para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones del personal y mantener su competitividad en el mercado de trabajo. En ocasiones, los empleados desean obtener prestaciones y servicios, más que incrementos salariales, debido a los bajos precios a los que se les ofrecen los servicios, las ventajas fiscales que ello implica y la protección contra la inflación.

Los servicios y prestaciones se clasifican en cuatro grandes categorías: pólizas de seguros, prestaciones independientes de las tareas cotidianas, prestaciones relacionadas con el horario y servicios a los empleados. Esta variedad representa serios problemas administrativos. El más significativo es la falta de participación de los empleados, que puede resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

Conceptos claves

Actuario
Aumentos basados en méritos
Bonos de producción
Cobertura
Curvas de madurez
Deducible (en un seguro)
Días discrecionales
Flexitime
Incapacidad permanente

Incapacidad temporal
Incentivos no monetarios
Incentivos por unidades de compensación
Indexación
Menú de prestaciones
Parámetros de compensación
Participación de utilidades
Plan Improshare
Plan Rucker

Plan Scanlon
 Planes de participación en la producción
 Pólizas de seguros
 Selección adversa
 Servicios sociales

Sistemas de compensación por conocimientos especializados
 Sistemas de incentivos de opción a adquisición de acciones
 Sistemas de incentivos vinculados a indicadores de la empresa
 Vacaciones colectivas

Preguntas de análisis

1. ¿Qué son los planes de incentivos? ¿Qué son los planes de participación en las utilidades?
2. ¿A qué se debe la creciente popularidad de estos sistemas no tradicionales de compensación?
3. ¿De qué manera afectan estos programas la seguridad en el empleo y la moral de los empleados? ¿Por qué?
4. ¿Qué son las curvas de madurez? ¿Cuándo se utilizan? ¿Por qué se consideran un incentivo?
5. ¿Cuáles son las características básicas de las compensaciones basadas en la adquisición de conocimientos especializados? ¿Cómo difieren de otra forma de compensación?
6. En su opinión, ¿cuáles de estos sistemas de incentivos pueden aplicarse en las empresas de su comunidad?
7. Los incentivos de tipo ejecutivo tienen en cuenta una amplia gama de factores. ¿Cuáles son los más importantes?
8. ¿Qué es más conveniente para la empresa: un incremento salarial o de las prestaciones? ¿Por qué?
9. Suponga que usted, gerente de capital humano de una empresa de 120 personas, recibe una solicitud formal de los empleados para cancelar las pólizas de seguro vigentes y aplicar el dinero a un fondo para vivienda. ¿Qué estudios llevaría a cabo antes de responder? ¿Cómo decidirá la cuestión: apoyando la petición de los trabajadores o apeguándose a la política anterior?
10. Explique los servicios financieros que suelen ofrecerse al personal en las empresas de su comunidad. ¿Son suficientes? ¿Qué cambios efectuaría?
11. Su empresa contrata los servicios de una compañía especializada en cafeterías industriales. ¿Qué tarifa por alimento le parece razonable? ¿Qué aspectos cuidaría usted especialmente?

Caso de estudio 13-1

Incentivos para el personal de Melo-Ritmos

El señor Rafael Villalobos es propietario y gerente general de Melo-Ritmos, empresa ubicada en las afueras de Lima, Perú, especializada en la producción de grabaciones musicales. El señor Villalobos basa su filosofía de compensaciones en 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 ha diseñado en el pasado, pero dado el incremento de las operaciones y el tamaño de la empresa, ha solicitado asesoría técnica para establecer algunos programas de incentivos. En su carácter de gerente general, sugiere que se adopten las siguientes medidas:

- En la actualidad, los ejecutivos de la empresa no poseen acciones de la compañía. Una propuesta es que reciban \$1 000 por cada \$1 de incremento del valor de las acciones de la empresa con respecto al año anterior.
- Por cada incremento de 10% de las ventas de la compañía, los obreros disfrutarán de un día adicional de vacaciones. Tendrán la opción de trabajar ese día y recibir doble compensación.

- Los obreros recibirán un bono adicional de 18 centavos por cada paquete de cien grabaciones y 3 centavos por cada paquete de cien grabaciones que despachen.
- El personal de ventas recibirá un bono de \$50 cada vez que un agente logre que un cliente nuevo empiece a distribuir los productos musicales de la empresa.

Después de leer su propuesta, el señor Villalobos le pide que exponga con toda franqueza su opinión sobre su plan. Conociendo su carácter franco y abierto, usted advierte de inmediato que necesita ser absolutamente honesto con él.

Preguntas:

1. ¿Qué dificultades estima que podría generar cada una de estas iniciativas?
2. ¿Cuáles serían sus sugerencias?
3. Prepare un documento de dos hojas de extensión con una contrapropuesta al plan del señor Villalobos. Cerciórese de cubrir los cuatro puntos del plan que él ha presentado, pero no dude en incluir otras propuestas que considere convenientes.

Caso de estudio 13-2

DNA Recombined

Uno de los procedimientos más revolucionarios para aumentar la producción de alimento es la clonación provocada a nivel celular, que no es otra cosa que un método para la reproducción vegetal. La técnica permite que toda una población de plantas derive de un solo ejemplar. Tras obtener notables éxitos en el cultivo de naranjas y otras especies comerciales, el consorcio internacional DNA Recombined estudia las condiciones sociales de varias áreas de Sonora, Sinaloa y Baja California, en México, para determinar la factibilidad de establecerse en el país. La firma planea iniciar una operación relativamente grande, que a nivel nacional significa la contratación de 12 ingenieros agrónomos, 45 empleados a nivel administrativo, 40 técnicos en procedimientos agrícolas y 120 obreros agrícolas.

La empresa ya ha calculado los costos de cumplir sus obligaciones legales, pero solicita su asesoría sobre el paquete de

prestaciones y servicios que es deseable establecer, después de cumplir con las obligaciones legales. Alan Rombard, jefe del equipo de asesoría en inversiones, le ha hecho las siguientes preguntas:

Preguntas

1. ¿Cómo conviene integrar el paquete de prestaciones?
2. ¿Cómo se compara el paquete de inversiones que usted sugiere con los que brindan otras empresas?
3. ¿Es posible ofrecer a los empleados un menú de servicios? Sea específico en su respuesta y ofrezca no menos de tres ejemplos de posibilidades específicas.
4. Dado que la compañía contrataría principalmente a personas jóvenes, ¿convendría eliminar los programas de jubilación, al menos durante un tiempo? ¿Cómo afectaría esa situación a su planteamiento de los servicios médicos?

capítulo

14

Seguridad e higiene



Al igual que las organizaciones han evolucionado impulsadas por los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales de la última década, el tema de la seguridad e higiene laborales ha cobrado mucha importancia, pues ya no se la ve como un gasto sino como una inversión, debido a que permite a las empresas guardar la integridad física y social de su personal, así como proteger los bienes y lograr los objetivos a mediano y largo plazos.

M. Patricia Guzmán Brito

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** por qué es necesario que el departamento de capital humano adopte una filosofía proactiva para administrar la seguridad laboral, salud y protección del empleado.
- **Conocer** los principales lineamientos de los sectores públicos en América Latina sobre seguridad laboral, salud y protección del empleado.
- **Discutir** los objetivos típicos de los programas de salud y protección.
- **Conocer** las tendencias en seguridad e higiene.

En la actualidad, la dinámica social y de las organizaciones ha eliminado la posibilidad de realizar actividades individuales. Las relaciones comerciales, laborales e individuales se establecen entre personas, debido a lo cual la mayoría de las empresas —entre ellas las pymes, como las farmacias, panaderías, consultorios médicos y tiendas de barrio— han dejado de ser actividades individuales para convertirse en tareas de grupos laborales, integrados en equipos.

La mayoría de las personas se deben integrar con otras para llevar a cabo su trabajo. En algunas circunstancias se asocian y participan de las ganancias y pérdidas de sus empresas. La posibilidad de asociarse implica una aportación considerable de recursos, y cuando ello no es posible, los empleados, a cambio de su labor, reciben un salario, un sueldo, comisiones, pagos en especie, oportunidades especiales de compra o venta, y varias formas más de compensación.

Dada la desigualdad entre los ingresos y los recursos disponibles de los diversos estratos sociales, para acabar con los abusos que cometían algunas empresas, los gobiernos han desarrollado una estructura de protección de los derechos de los trabajadores. Cuando la relación laboral no se regula, tiende a imperar la ley del más fuerte, lo que provoca que la sociedad sufra las consecuencias de la desprotección de sus sectores más vulnerables. Por ejemplo, antes de que existieran leyes que dispusieran que se compensara al trabajador cuando sufría un accidente durante sus horas de labor, era la sociedad, a través de instituciones 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 tiene una gran responsabilidad por las personas que contrata. De acuerdo con la legislación vigente de seguridad social en el siglo XXI, la protección del personal es costosa, pero en último término se justifica por sus efectos morales, psicológicos y económicos. El imperativo ético, por una parte, y la estructura legal, por la otra, son dos elementos que deben moderar, dirigir y caracterizar las actividades de las corporaciones modernas.

OA1

El desafío profesional del administrador de capital humano en este campo implica idear formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva, al costo más eficiente posible para la empresa, pero sin deteriorar la calidad de los servicios que recibe el empleado.

Entre las prestaciones legales en materia de seguridad social administrada por el Estado, que se han puesto en vigor en los países de habla hispana para la protección de los trabajadores se cuentan:

- Disfrutar de cuidados médicos, incluso hospitalización y tratamientos adecuados.
- En términos generales, percibir una pensión después de la jubilación.
- Recibir del Estado, o de la empresa, una compensación para el cónyuge y los hijos o dependientes menores de edad, en caso de muerte.
- Recibir compensación cuando se sufre una circunstancia que inhabilita permanentemente al trabajador.
- Percibir determinados ingresos cuando involuntariamente o sin culpa se pierde el empleo.
- Obtener protección especial cuando la labor es riesgosa para la salud o el bienestar del trabajador.
- En general, disfrutar de una vida digna, en la que sean accesibles para el trabajador las comodidades razonables, así como el mundo de la cultura y el sano esparcimiento.

El administrador de capital humano debe velar para que el personal cuente con estos derechos o medidas de protección, pues es una forma de garantizar que se contará con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva.

La empresa moderna hace recaer en el departamento de capital humano la responsabilidad de verificar que se cumplan los requisitos legales. Por ejemplo, aunque en la mayoría de las organizaciones los pagos y contribuciones al seguro social son efectuados por el departamento de finanzas, la función debe ser supervisada y vigilada en distintas fases por el área de capital humano. Tanto los efectos directos indeseables e inmediatos de no cumplir con esta responsabilidad (como una multa impuesta por el incumplimiento de la ley) como los efectos negativos a mediano y largo plazos (el descontento de la fuerza de trabajo, por ejemplo) dependen directamente del departamento de capital humano.

Por último, la competencia internacional determina que el mejor capital humano en los campos de mayor interés profesional derivará hacia las organizaciones que mejor compensen y protejan a quienes efectúan contribuciones esenciales para ellas. En un mercado de trabajo cada vez más abierto, la empresa que reconoce los esfuerzos de su personal y le garantiza estabilidad y protección disfruta de un margen competitivo de importancia definitiva.

Investigación en capital humano

Latinoamérica: inequidad en seguridad social

De acuerdo con un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2006, esta región es de las más inequitativas del mundo.

El estudio confirmó que 61% de los trabajadores asalariados no tiene seguridad social y que 40.6% de las familias están por debajo de la línea de pobreza y no cuentan con ninguna protección social. Estos porcentajes representan 213 millones de personas, 88 millones de las cuales viven en pobreza extrema.

De acuerdo con los últimos estudios de CONEVAL, en México, el porcentaje de población que dispone de ingresos inferiores a la línea de bienestar aumentó de 49.0% a 52.0% entre 2008 y 2010. Además, nuestro país es una de las naciones con mayor incidencia en pobreza extrema entre la población indígena y afrodescendiente. Por otra parte, solo 55% de sus trabajadores tiene seguridad social.

La CEPAL afirma que es posible que un amplio conjunto de individuos no pueda acceder a un paquete básico de satisfactores debido al círculo vicioso de reproducción de la pobreza, donde los jóvenes nacidos en él tienen acceso restringido a los mercados y a activos que les permitan superar su condición.

Fuentes: Con información de Alma E. Muñoz, "Solo 55% de mexicanos tiene seguridad social, reconoce Cepal", *La Jornada*, México, 21 de marzo de 2006, en: <http://www.jornada.unam.mx/2006/03/21/024n1eco.php>; Mayoral Jiménez, Isabel, "La pobreza en México sube a 52 millones", *CNNExpansión*, 29 de julio de 2011, en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/07/29/pobreza-mexico-2010>, consultado el 23 de enero de 2011.

Seguridad financiera

En el contexto de la economía moderna, el trabajador depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su empleador para hacer frente a sus necesidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes, las autoridades tienen que garantizarle que dicho ingreso continuará durante determinados lapsos y en ciertas condiciones. Por ejemplo, cuando una enfermedad incapacita al trabajador por tres meses, su economía se vería devastada si dejara de percibir su salario. Junto con el tratamiento médico, el empleado necesita una continuidad en sus percepciones.

La organización, por su parte, podría verse enfrentada a graves dificultades financieras y administrativas si cada vez que se enferma un trabajador tuviera que velar por los intereses de este. Para cumplir estas funciones y proteger de manera adecuada al personal, la mayoría de los países cuenta con una estructura estatal de seguridad para el trabajador asalariado, que en la mayoría de los casos recibe el nombre de *seguro social* o *seguridad social*.

Seguro social o **seguridad social**
Estructura estatal de seguridad para el trabajador asalariado.

Seguro social

Ninguna historia social de países hispanoamericanos como México, Colombia, Argentina, Perú y varios más, podría considerarse completa si no incluyera un tratamiento detallado de la historia de sus respectivos organismos del seguro social, o de seguridad social, conforme a la denominación específica que haya adoptado en cada país.

Poderosas fuerzas se aliaron para frustrar este anhelo u obstaculizar su vigencia. Ante ello, en muchas ocasiones los trabajadores tuvieron que librar cruentas batallas para que sus derechos les fueran reconocidos. Por ejemplo, una de las reivindicaciones fundamentales del sector obrero durante la Revolución Mexicana fue la conquista de condiciones laborales dignas y seguras. Al cabo de muchas vicisitudes y alternativas, el derecho a acceder a la salud y la seguridad financiera se incorporó a la Constitución del país. Procesos similares se manifestaron en casi todo el subcontinente así como en España.

Para poder cumplir sus múltiples obligaciones y operar de manera adecuada, el seguro social debe contar con recursos considerables, los

Tabla 14-1 Beneficios del seguro social para sus afiliados

El sistema de seguridad social proporciona los siguientes servicios a los trabajadores afiliados:
• Subsidios por enfermedad o accidente.
• Subsidios por incapacidad permanente.
• Subsidios para ayuda de gastos de funeral.
• Tratamiento médico gratuito o subvencionado, que incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia médica familiar: cirugías y tratamientos a largo plazo - Atención a la mujer embarazada y al neonato - Atención hospitalaria de urgencia - Tratamiento y atención ginecológica - Vacunaciones y servicios preventivos
• Centros vacacionales de bajo costo.
• Pensiones por vejez, cesantía en edad avanzada y defunción.
• Ayuda para la adquisición de vivienda.
• Instalación y operación de guarderías y centros de la tercera edad.

cuales provienen, casi en todos los países del mundo, de tres fuentes: las aportaciones de los afiliados, de las empresas y del gobierno. En esos casos, el seguro social ha evolucionado para convertirse en algo mucho más complejo que un mero programa de jubilaciones, a pesar de que esta fue la actividad que históricamente marcó su inicio. En la tabla 14-1 se ilustran algunos de los aspectos que cubre el seguro social de la mayoría de las naciones latinoamericanas.

Con frecuencia, la información disponible sobre los beneficios y ventajas que aporta la afiliación al seguro social no es bien conocida o comprendida por el personal de una empresa. Una importante función del departamento de administración de capital humano consiste en difundir esa información entre todos los niveles de la organización.

En general, todos los trabajadores de las empresas 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 están directamente relacionadas con el monto de los ingresos de cada uno y se calculan de manera proporcional: a mayor nivel de ingresos, mayores contribuciones.

Capital humano en acción

La seguridad social en México

En México hay dos grandes sistemas de seguridad social que brindan servicio médico, pensiones y atención a los trabajadores: para los asalariados no estatales está el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y para los trabajadores del Estado, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE). A pesar de que ambos sistemas atienden a la mayoría de la población trabajadora, hay un gran porcentaje que no tiene acceso a ninguno de ellos. Según el Censo de Población y Vivienda de 2010, ese año los derechohabientes de servicios de salud aumentaron a 64.6% (72.5 millones de personas), mientras que en 2000, oscilaban alrededor de 40%. La institución con más derechohabientes es el IMSS, seguida del Seguro Popular, el ISSSTE, instituciones privadas a las cuales les siguen Pemex, Defensa o Marina, y después se ubica el ISSSTE estatal. De todos ellos, los servicios más utilizados son los del IMSS y le siguen las instituciones privadas.

Fuente: Con información del INEGI, "Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010", en: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi_result/cpv2010_principales_resultadosVI.pdf, p. 44, 45 y 47, consultado el 28 de febrero de 2013.

Cobertura y administración de los programas de seguridad social

Prácticamente todos los trabajadores de cualquier país latinoamericano están amparados por las leyes laborales de sus países. El departamento de capital humano suele ser el primer recurso del afiliado para resolver preguntas e inquietudes sobre el sistema.

Una primera e importante precisión es que hay que separar con claridad los **derechos financieros** de los derechos de salud. Por norma general, los derechos financieros —subsídios y pensiones— de los trabajadores son directamente proporcionales al tiempo que han laborado y al monto de las contribuciones que han efectuado. Por ejemplo, un afiliado al seguro social que haya efectuado contribuciones durante veinte años o más tendrá derecho a compensaciones de mayor monto que quien únicamente haya realizado aportaciones durante seis meses. Al margen de los derechos financieros que lo asistan, los **derechos de salud y seguridad social** —guarderías y centros de adultos— de los afiliados son iguales; por ejemplo, cuando una enfermedad grave amenaza la salud de un

trabajador, el seguro social le da el tratamiento que corresponde, con independencia de las cotizaciones realizadas.

Derechos financieros Son directamente proporcionales al tiempo que ha laborado cada trabajador y al monto de las contribuciones que ha efectuado.

Derechos de salud y seguridad social Son iguales para todos los trabajadores sin importar el tiempo que han laborado ni el monto de las contribuciones que han efectuado.



OA2

Implicaciones para los departamentos de capital humano

Las implicaciones de la administración de los programas de seguridad social para los departamentos de capital humano son múltiples. La primera consiste en explicar a todos los afiliados cómo funciona el sistema.

El administrador de capital humano debe tener en cuenta el fenómeno del cambio que ha operado en la población —y por ende en el campo del seguro social— a principios del siglo XXI, para poder planificar adecuadamente cómo proteger al personal de la empresa y, como resultado de ello, poder garantizar la salud y bienestar de los trabajadores y, al mismo tiempo, la productividad de la empresa al evitar o disminuir los índices de absentismo no programados. En América Latina, al igual que en otras partes del mundo, los sistemas de aseguramiento tuvieron su origen entre 1920 y 1930, cuando la mayoría de las poblaciones eran muy jóvenes y solo un pequeño porcentaje tenía 60 años o más. Basados en esa estructura demográfica, los planificadores de la época establecieron sistemas que permitían que el numeroso sector de los trabajadores jóvenes y sanos aportara los recursos necesarios para mantener el pequeño grupo de los jubilados y las personas que sufrían incapacidades permanentes.

Esa estructura demográfica ha cambiado de manera radical: nos hemos convertido en países demográficamente “maduros”, con una proporción más grande de personas que cuentan entre 40 a 60 años. El grupo de quienes cuentan con más de 60 años se ha incrementado considerablemente, en tanto el número de hijos por pareja continúa en descenso. Si las tendencias se mantienen, a no muy largo plazo todos los países latinoamericanos 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 ha incrementado durante las últimas décadas.

Los países del norte de Europa tienden a cubrir prestaciones y servicios más generosos que los que caracterizan a Estados Unidos, en donde a su vez el nivel general de cobertura excede al de Japón. Hacia 2025, países como Japón, Alemania e Italia jubilarán a millones de trabajadores. También se calcula que, en ese año, en Estados Unidos habrá 3.3 personas económicamente activas por cada jubilado, 2.5 en Alemania y solo 2.3 en Japón.

Este contexto conduce a una circunstancia imprevista en América Latina: en el futuro habrá menos trabajadores jóvenes para mantener a más jubilados, lo cual implica cargas financieras que los sistemas tradicionales del seguro social no están preparados para asumir. Por estas razones, los gobiernos de estos países se enfrentan a difíciles disyuntivas. Una opción puede ser elevar el nivel de las contribuciones y las presiones tributarias de la población, para obtener recursos que permitan seguir operando con sus características actuales los sistemas de seguro social, pero los incrementos en el campo de los impuestos no suelen ser bien recibidos y para ser aceptados requieren difíciles negociaciones políticas. La opción de reducir los servicios es igualmente difícil de poner en práctica, porque son muchas las personas que ven disminuir su nivel de seguridad social.

Es probable que cada vez sean más los países que, al igual que Chile, opten por canalizar los recursos de las contribuciones del sistema de seguridad social hacia planes de administración de fondos de retiro, como se mencionó en el capítulo 13. También otros países han incursionado en el campo de las alternativas al sistema tradicional del seguro social. En México, por ejemplo, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) constituye una respuesta creativa a las presiones que ha creado el cambio demográfico operado en el país. Similares esfuerzos y respuestas se han dado en otras naciones del área, así como en España.

Seguro de desempleo

El mundo industrializado enfrentó una grave crisis económica durante la década de 1930, cuando gran parte de la fuerza de trabajo de países como Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos perdió sus fuentes de ingreso debido a la depresión general que afectó a la economía. Los esfuerzos que se llevaron a cabo para remediar los peores efectos de la depresión lograron que se continuara suministrando un ingreso que garantizara un nivel de vida decoroso y aceptable para las familias afectadas. En muchos aspectos, los legisladores y economistas del Reino Unido establecieron las bases de la compensación por desempleo.

La realidad económica latinoamericana es muy diferente, pues en muchos países de la región no hay un sistema similar, que garantice un ingreso mínimo razonable a los grandes sectores que se ven afectados por fenómenos económicos que escapan a su control. Pese a ello, el administrador de capital humano se beneficiará si conoce los aspectos esenciales del sistema, que ha sido adoptado —con variantes— en todo el mundo desarrollado.

En esencia, en sus aspectos financieros, el sistema se basa en las aportaciones de las personas afiliadas al sistema de seguridad social en vigencia en el país, junto con los diversos fondos de emer-

gencia que las autoridades mantienen disponibles para prevenir incrementos masivos de los niveles de desempleo.

En general, todos los empleadores están obligados a participar en el sistema. En los países que lo han adoptado, el trabajador suele tener acceso al seguro de desempleo cuando cumple dos requisitos: el primero es que haya sido separado de su labor, y el segundo es que haya cumplido con el número de contribuciones establecidas en la ley.

En los países desarrollados, el monto de los pagos que se hacen al trabajador que ha sido despedido sin que medie culpa de su parte, por lo general, asciende a una suma que no es inferior a la mitad de su salario anterior, ni superior a las tres cuartas partes. En los casos de ejecutivos o especialistas de muy alto nivel es probable que las autoridades reduzcan el monto de la compensación, que no suele exceder los niveles máximos de la región o zona del país donde se encuentre.

Seguridad industrial

En la mayoría de los países de Latinoamérica, los mayores inconvenientes de los programas de seguridad social radican en su naturaleza reactiva; en decir, se implementan *ex post facto*. Por esta razón, muchas compañías se esfuerzan en idear medidas preventivas de protección al trabajador.

Aunque los avances son importantes, todavía se producen anualmente miles de lesiones y enfermedades laborales innecesarias 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 los insecticidas que utiliza, nuestra fuerza laboral sigue sufriendo los efectos de la protección insuficiente, a pesar de que se han logrado avances en todos los campos.

OA3

Es un hecho que el objetivo de los administradores de capital humano consiste en preservar el personal en condiciones satisfactorias; en general, muy pocos profesionales del área niegan que uno de sus objetivos fundamentales es preservar y mantener en condiciones óptimas la fuerza de trabajo para que pueda desempeñarse con seguridad, salud y bienestar.

Capital humano en acción

Salud y seguridad en el trabajo en Latinoamérica

En Latinoamérica, de cada 100 000 accidentes de trabajo, 11.1 son mortales en la industria, 10.7 en la agricultura y 6.9 en los servicios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que la mayor incidencia de accidentes se da en los sectores más importantes de la economía: minería, construcción, agricultura y pesca.

Para la OIT, la prevención es el elemento clave para cuidar la salud y la seguridad en el trabajo. Por ello, considera fundamental que se implanten estrategias preventivas tanto en las empresas como en los países, que se apliquen políticas que promuevan la acción entre los organismos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y sistemas de inspección para garantizar el cumplimiento de las normas legales. Además, es preciso mejorar los sistemas de registro y notificación de accidentes de trabajo pues las enfermedades y accidentes no solo implican un costo humano, sino que afectan la producción y desempeño económicos y generan altos gastos médicos.

Fuente: Con información de OIT, "Salud y seguridad en trabajo en América Latina y el Caribe", en: <http://www.ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang-es/index.htm>, consultado el 28 de febrero de 2013.

Riesgos de trabajo y seguridad laboral

Todas las legislaciones de seguridad social contemplan —de manera particular— una cobertura especial enfocada en la prevención y reducción de accidentes y/o enfermedades profesionales o laborales, clasificándolas de acuerdo con el número o índice de accidentes o riesgos de trabajo ocurridos durante un periodo que, por lo general, comprende un año fiscal o calendario. Con base en esta clasificación se establece la obligación de pagar las contribuciones que financian este tipo de seguros, la mayor parte de ellas a cargo del empleador.

Del mismo modo, en cada país de Latinoamérica, los ministerios o secretarías de trabajo deben aplicar las normas mínimas de seguridad e higiene vigentes, con objeto de garantizar, por una parte, la salud de los trabajadores y, por la otra, mantener y/o elevar la producción.

El responsable de que se cumplan los lineamientos legales sobre seguridad e higiene laborales es el empleador. Para asegurarse de ello, las autoridades realizan inspecciones de seguridad e higiene, responsabilidad que recae en el área de capital humano de la empresa.

Normalmente, las autoridades tienden a concentrar sus esfuerzos de supervisión en las empresas que muestran mayor índice de accidentes. Cuando una actividad industrial, comercial o de servicios considerada tradicionalmente de alto riesgo muestra un índice bajo de accidentes, se reclasifica entre las de riesgo medio, o incluso moderado y, por lo tanto, las empresas de ese sector se someten a menor grado de escrutinio y pago; por otra parte, cuando una firma “segura” empieza a incurrir en determinados peligros y accidentes, de manera inevitable se procede a someterla a mayor y más riguroso nivel de supervisión.

Campañas de reducción de riesgos y accidentes

Como en todos los otros aspectos de su labor, el administrador de capital humano debe asumir una actitud proactiva para prevenir y reducir accidentes y riesgos laborales. De manera inevitable, las autoridades determinan que durante una actividad riesgosa es necesario adoptar medidas de precaución e informar a los organismos competentes sobre las decisiones tomadas al respecto para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y prepararse para las inspecciones que el personal oficial pudiera llevar a cabo dentro de un calendario preestablecido o de manera sorpresiva, y asegurarse —en su caso— de que la empresa cubre de manera oportuna las cuotas y multas y medidas disciplinarias que se le hayan impuesto por incumplimiento de las normas vigentes.

Dada la naturaleza de muchas operaciones actuales, de gran complejidad técnica, los profesionales de la administración de capital humano deben trabajar en estrecha colaboración con los especialistas de la organización en las diversas facetas que pueden presentar riesgos. Por ejemplo, ellos no están capacitados para determinar si las calderas de una planta reciben buen mantenimiento, o si la temperatura a la que operan es la óptima, pero sí están en condiciones de contribuir positivamente a la integración de diversos grupos de trabajadores y ejecutivos que velen por la seguridad de las instalaciones y que garanticen que se cumplan diversas disposiciones. Varias de las posibilidades de aportación del equipo de administración de capital humano a la seguridad física de las empresas se enumeran en la tabla 14-2.

Verificaciones

Son varias situaciones las que hacen que se deba verificar una empresa. Algunas circunstancias actúan como “alertas” que previenen a las autoridades sobre la necesidad de proceder a una verificación de determinada planta o corporación. Entre ellas se cuentan:

1. *Las que se llevan a cabo por peligro inminente de catástrofe.* Cuando las autoridades detectan una circunstancia que puede producir un siniestro que afecte la salud del personal o la pérdida de vidas, o un daño grave a la ecología, es necesario que procedan a tomar medidas inmediatas de prevención y corrección. En ocasiones, la simple *aparición* 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 especialista en la materia como “una tubería descompuesta que deja escapar una sustancia desconocida”.



• Uno de los rescates más sonados ha sido el de los 33 mineros atrapados en el yacimiento San José, en Chile.

• **Tabla 14-2** Diversas aportaciones a la seguridad de la empresa del departamento de capital humano

El profesional de la administración de capital humano contribuye a la seguridad física de los empleados cuando:

- *Integra* una comisión mixta de seguridad e higiene con directivos de la empresa y equipos de voluntarios, trabajadores o profesionales, para establecer un programa de seguridad industrial e higiene que permita atender las diversas necesidades de seguridad de la organización.
- *Verifica* que se cumplan los parámetros legales y los establecidos por la comisión mixta mediante la elaboración de estadísticas confiables de aspectos relacionados con personal y los siniestros que se hayan producido.
- *Garantiza* que los paquetes de aseguramiento, cobertura de gastos médicos, hospitalización, etc., son los mejores disponibles en la comunidad.
- *Difunde* información especializada que contribuya a elevar el grado de conciencia sobre la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo.
- *Mantiene* un adecuado clima laboral, en el cual el alto nivel de motivación de los empleados constituya una garantía adicional de que cada integrante de la organización velará por la seguridad común.

2. *Después de un accidente en la empresa.* Por lo general, cuando se produce un accidente en una instalación, e independientemente de que sea atribuible a la empresa o no, las autoridades tienen que visitar la planta con mayor frecuencia. En estos casos, la organización se esfuerza por demostrar que se han eliminado las circunstancias que creaban el peligro y que se han reforzado las medidas de seguridad. Si durante una verificación el funcionario estima que subsisten las condiciones que provocaron el siniestro, la empresa sufrirá sanciones y restricciones de su actividad.
3. *Denuncias de los empleados.* Si existe descontento entre el personal de la empresa, se abre la puerta para que las quejas —justificadas o no— se eleven a las autoridades competentes, lo cual puede en ocasiones conducir a considerables —y complicados— trámites de justificación. A veces, las autoridades no revelan el nombre del empleado que ha presentado una queja, para que no sufra represalias de parte del empleador. La existencia de adecuados canales de comunicación ascendente constituye uno de los mejores medios preventivos de esta posibilidad.
4. *Clasificación de las autoridades en una categoría de alto riesgo.* Dada la relevancia de determinadas actividades industriales, algunas han sido tradicionalmente sujetas a rigurosas verificaciones: el manejo de sustancias inflamables o tóxicas, 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, entre otras, se clasifican en esta categoría. Actualmente, gracias al avance de los programas de seguridad industrial y de seguridad e higiene implementados por las empresas, algunas actividades que se consideraban de alto riesgo se han reclasificado a medida que las organizaciones han logrado disminuir la frecuencia o índice de accidentes y/o lograr mejores niveles de seguridad. Por ejemplo, hoy, los modernos talleres de impresión son lugares mucho más seguros que en el pasado.

Capital humano en acción

Cemex: líder en seguridad industrial

Para un gran corporativo como Cemex, el tema de la seguridad industrial reviste principal importancia, dado el ramo al que pertenece. Por ello, la empresa puso en práctica varios programas e iniciativas con



En sus esfuerzos por aumentar la seguridad, Cemex elaboró dos documentos de buenas prácticas recomendadas para la seguridad de contratistas y al conducir.

el fin de proteger la integridad de su personal, a través de una atención médica adecuada y de impulsar una cultura de salud integral. Por medio del programa de liderazgo en seguridad denominado “Legacy”, se espera que Cemex alcance su meta global de largo plazo de cero accidentes; para ello, el programa impone herramientas, habilidades y comportamientos a los gerentes de todos los niveles de la empresa para que las operaciones sean más seguras y eficientes. Además de ese programa, Cemex cuenta con una herramienta de investigación cuyo objetivo es elevar la calidad de los estudios acerca de los accidentes que se presenten, la cual ayudará a entender las causas de cada uno de ellos para conocer cuáles son los aspectos que se deben mejorar para evitarlos.

Por otra parte, la empresa cuenta con el programa “Principios de Salud”, que coordina todos sus esfuerzos en esta área con los que se llevan a cabo a nivel nacional, local y regional en los diferentes países en los que ella opera. El programa intenta reducir los riesgos que implican sus operaciones y motivar a los trabajadores para que lleven una vida saludable.

Por último, en 2000, la firma implantó el Premio Anual de Seguridad Cemex con el objetivo de promover la excelencia en salud y seguridad en todas sus operaciones a nivel global. Este premio se le otorga a la filial con el mejor desempeño; para ello, se evalúan las instalaciones en aspectos como rendimiento, seguridad, gestión de riesgos, investigación de accidentes, análisis y seguimiento.

Fuente: Con información de Cemex, “Liderazgo en seguridad” y “Premios de seguridad” en: www.cemex.com, consultado el 28 de febrero de 2013.

Mantenimiento de parámetros

Las normas y los parámetros que las autoridades establecen para realizar ciertas actividades industriales son muy específicos y detallados. Gran parte de las instalaciones eléctricas de una oficina o de una fábrica, por ejemplo, se deben apegar a rigurosas especificaciones, que incluso regulan el tipo de cable que se debe emplear para ciertos usos y el cable 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 los que determina la ley, cuando se produce un accidente laboral es probable que las autoridades —y la víctima— concluyan que la empresa no cumplió lo dispuesto en los reglamentos y disposiciones vigentes.

Por esas razones, que pueden afectar en forma negativa a la empresa, pero esencialmente porque una de sus responsabilidades fundamentales consiste en preservar la salud y el bienestar del personal, el departamento de capital humano debe cuidar que se cumplan las normas de seguridad, de acuerdo con los parámetros legales y con las recomendaciones y sugerencias de los expertos en el área.

Aunque la empresa observe las más rigurosas normas de seguridad y calidad de la protección al personal, es innegable que ciertas actividades implican un cierto nivel de riesgo. En ocasiones ese riesgo resulta obvio para el empleado u operario; por ejemplo, el operador de un tractor, el conductor de un camión o el piloto de un avión están conscientes de que su vehículo puede sufrir un accidente grave si no se maneja con cuidado. Incluso puede suceder pese a que el aparato se opere dentro de los más estrictos parámetros de seguridad.

En otras circunstancias, el riesgo que implica determinada actividad o el uso de cierto equipo no resulta tan obvio para el empleado, y en esos casos se ha convertido en un imperativo ético y legal comunicarle de manera clara y objetiva los peligros a que se expone. Por ejemplo, no necesariamente todo el personal está informado de que trabajar ante el teclado de una computadora durante varias horas al día puede provocar el síndrome del túnel carpiano o daños serios de los tendones de las manos o los brazos, que permiten el movimiento de los dedos. Una persona que vaya a operar una computadora durante la mayor parte de la jornada diaria se beneficiará si le advierten de manera clara y honesta sobre el peligro a largo plazo que representa para su salud operar un aparato que en apariencia es inofensivo.

Mantenimiento de registros

El departamento de capital humano —o el área de relaciones industriales, en su caso— deben mantener registros cuidadosos de todos los incidentes, fatales o no, intencionales o no, y costosos o no, que se produzcan dentro del ámbito de la empresa, y en ocasiones incluso cuando ocurren fuera de ella. Estos registros se utilizan tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, los registros y estadísticas sobre accidentes permiten a los expertos en seguridad detectar las tendencias actuales, las causas que han provocado los 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 parámetros razonables y sancionados por la ley— la salud del personal no se vea afectada por las labores que se realizan en ella.

Un inspector experimentado detecta con facilidad todo intento de falsificación o manipulación de los registros de seguridad de la empresa. Una manipulación de esos documentos equivale a una falta ética y profesional inaceptable, así como a una participación activa en la preservación de circunstancias que pueden incluso llegar a costar la salud —y hasta la vida— de otra persona.

Nuevas tendencias en seguridad e higiene

OA4 

En la actualidad, los estudios en materia de seguridad e higiene están orientados no solo a cubrir aspectos de seguridad industrial o ergonómica en las organizaciones, conceptos suficientemente abordados en el capítulo 15. Otros factores importantes son los psicosociales y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social, en especial los relacionados con la ecología.

Factores psicosociales en el trabajo

Los *factores psicosociales en el trabajo* representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos de carácter individual, otros referidos a las ex-

Factores psicosociales en el trabajo
Conjunto de percepciones y experiencias del trabajador.

pectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores se ha centrado en el concepto de *estrés*. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el ambiente de trabajo, junto con el estilo de vida, pueden provocar que surjan factores psicológicos y sociales negativos. Por ello, la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido en aumento. Estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las tendencias actuales en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo no solo incluyen la eliminación de los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también la atenuación de los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera en que influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en las interacciones entre el trabajo, su ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por un lado, y por otra parte, las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y, desde luego, la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solo con su estructura y las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también con su contexto histórico y su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen, además del uso intensivo de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de los trabajadores.

En la actualidad se observan cambios tecnológicos acelerados en las formas de producción que afectan las rutinas laborales, es decir, modifican el entorno de trabajo y estimulan la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo —pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador— se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

A continuación se presentan algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral:

A. Desempeño profesional:

- Trabajo con alto grado de dificultad.
- Trabajo con gran demanda de atención.
- Actividades de gran responsabilidad.
- Funciones contradictorias.
- Creatividad e iniciativa restringidas.
- Exigencia de decisiones complejas.
- Cambios tecnológicos intempestivos.
- Ausencia de plan de vida laboral.
- Amenaza de demandas laborales.

B. Dirección:

- Liderazgo inadecuado.
- Incorrecta utilización de las habilidades del trabajador.
- Incorrecta delegación de responsabilidades.
- Relaciones laborales ambivalentes.
- Manipulación o coacción del trabajador.
- Motivación deficiente.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Carencia de reconocimiento.

- Ausencia de incentivos.
- Remuneración no equitativa.
- Promociones laborales aleatorias.

C. Organización y función:

- Prácticas administrativas inapropiadas.
- Atribuciones ambiguas.
- Desinformación y rumores.
- Conflicto de autoridad.
- Trabajo burocrático.
- Planeación deficiente.
- Supervisión punitiva.

D. Tareas y actividades:

- Cargas de trabajo excesivas.
- Escasa autonomía laboral.
- Ritmo de trabajo apresurado.
- Exigencias excesivas de desempeño.
- Actividades laborales múltiples.
- Rutinas de trabajo obsesivas.
- Competencia excesiva, desleal o destructiva.
- Trabajo monótono o rutinario.
- Poca satisfacción laboral.

E. Ambiente de trabajo:

- Condiciones físicas laborales inadecuadas.
- Espacio físico restringido.
- Exposición a riesgo físico constante.
- Ambiente laboral conflictivo.
- Trabajo no solidario.
- Menosprecio o desprecio al trabajador.

F. Jornada laboral:

- Rotación de turnos.
- Jornadas de trabajo excesivas.
- Duración indefinida de la jornada.
- Actividad física corporal excesiva.

G. Empresa y entorno social:

- Políticas inestables de la empresa.
- Ausencia de corporativismo.
- Falta de soporte jurídico por la empresa.
- Intervención y acción sindical.
- Salario insuficiente.
- Carencia de seguridad en el empleo.
- Subempleo o desempleo en la comunidad.
- Opciones de empleo y mercado laboral.

Manejo del estrés laboral

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, por lo que los criterios para contrarrestarlo deben ser organizacionales y personales. La idea principal consiste en detectar los agentes causales del estrés y lograr que el trabajador sea consciente de ellos, mostrarle las posibilidades de solución o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo. Es importante mejorar los hábitos del trabajador, como alimentación, ejercicio físico gradual y progresivo, tiempos de sueño, actividades recreativas, adicciones y evitar la vida sedentaria.

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan difundir información sobre el estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación de los trabajadores, con el fin de ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema.

Medidas organizacionales

El criterio predominante para el manejo colectivo de los factores que causan el estrés consiste en reducir de manera permanente las situaciones que generan la tensión que obstaculiza las tareas que realiza la empresa. Las acciones se concentran en las características estructurales de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Las medidas de cambio de la organización persiguen reestructurar los procesos y tareas que permitan desarrollar las capacidades del trabajador, así como mejorar su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe encauzar por medio de la incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias, tales como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las diversas áreas, estímulo de la comunicación interna formal e informal, mejora del ambiente de trabajo y creación de un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

Capital humano en acción**La seguridad industrial en Vitro**

Vitro es una controladora mexicana que produce, procesa, distribuye y comercializa artículos de vidrio a través de diversas subsidiarias. Esta empresa, que ocupa el lugar 95 en el *ranking* “Las 500” de *Expansión*, cuenta con un programa de seguridad industrial por medio del cual difunde acciones preventivas a nivel gerencial, administrativo y operativo en todas sus unidades. Este programa abarca diversas acciones, como inspecciones de las condiciones de trabajo, conferencias sobre seguridad y prevención,

inspecciones aleatorias, auditorías internas, y capacitación así como promoción y difusión del cumplimiento de las reglas básicas de seguridad, entre otras. El índice de siniestralidad, que mide la relación entre la frecuencia y la gravedad de los accidentes, indica que Vitro mejoró 42% en 2012 respecto del año anterior, mientras que el número de accidentes incapacitantes bajó 30% ese mismo año.

Fuentes: Con información de Ugarte, Jesús, "México, rezagado en seguridad preventiva", *CNNExpansión*, 8 de febrero de 2013, en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/02/07/mexico-rezagado-en-seguridad-preventiva>, consultado el 7 de febrero de 2013; Emerging Markets Information Service, "Vitro S.A.B. de C.V.", en: http://www.securities.com/Public/company-profile/MX/Vitro_SAB_de_CV_es_1228581.html, consultado el 28 de febrero de 2013.

Resumen

Las autoridades de la mayoría de los países han establecido sistemas que protegen al personal de las empresas y que, en última instancia, velan por los intereses de la sociedad. Entre los objetivos principales de los gobiernos se encuentran garantizar y prolongar la seguridad financiera y física de la población económicamente activa, lo cual constituye un elemento esencial de la estabilidad social.

La seguridad financiera y física de los trabajadores asalariados se garantiza mediante sistemas de seguridad social. Entre los servicios que brinda el seguro social a sus afiliados se cuenta la prestación de servicios médicos, atención ginecológica, ayuda de vivienda, pensiones y jubilaciones, y varios más.

La seguridad física de los integrantes de la organización constituye un elemento de la más alta prioridad para los empleados, la empresa y las autoridades. El profesional de capital humano participa de manera activa en la verificación de las medidas de seguridad, el proceso de elaborar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y la salud del personal.

Dado el cambio demográfico y la mayor proporción de personas de edad adulta o avanzada en la población latinoame-

ricana de inicios del siglo XXI, el administrador de capital humano enfrenta significativos desafíos para garantizar que el personal logre un nivel razonable de protección y estabilidad, por lo cual debe recurrir de continuo a la creatividad que le permita aportar soluciones nuevas a problemas muy antiguos.

Un factor clave de la salud laboral es el efecto del estrés, pues representa un claro indicador del grado de salud propio de cada organización social, de su estructura, de sus empresas, relaciones, medios y modos de producción.

En la actualidad, es esencial que los empleadores participen de manera activa para mejorar el ambiente laboral, y faciliten el desarrollo de sus trabajadores para que estos aumenten su productividad, su rendimiento y la calidad de su trabajo. Además, deben cuidar de manera constante la salud de sus empleados.

Las nuevas tendencias en la gestión del capital humano incluyen cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a mejorar el clima organizacional y propiciar el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores.

Conceptos claves

Actuarios, actuaría
Compensación por desempleo
Estructura demográfica
Estrés
Verificación oficial
Manejo del estrés
Nivel de cobertura
Países de población joven

Países de población madura
Pensión por jubilación
Población económicamente activa
Protección de la población económicamente activa
Seguridad social
Seguro social
Registros y estadísticas confiables de accidentes
Variación de la composición demográfica

Preguntas de análisis

1. ¿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 empresas privadas, o para cada individuo? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo funciona el sistema del seguro social en su país? ¿Qué aspectos se deben modificar y cuáles es conveniente mantener como hasta ahora?
3. Si después de su graduación usted opta por trabajar como funcionario de seguridad social de su país, ¿qué medidas

tomará para dar a conocer al público la labor que se lleva a cabo en el organismo?

4. Dado el cambio demográfico latinoamericano, ¿optaría usted por incrementar los impuestos actuales para mantener el nivel de los servicios de seguridad social? ¿Sería mejor reducir el nivel de los servicios? ¿Cuáles son otras posibilidades?
5. ¿Cuál empresa de su comunidad sobresale por sus buenas políticas de protección de la seguridad física y financiera de sus trabajadores? ¿Cuál es la que padece mayor nivel de accidentes?
6. ¿Cómo promovería usted la conciencia sobre prevención de accidentes en una empresa en que se registra un alto índice de desobediencia a ciertas normas, como la prohibición de fumar en determinadas áreas? ¿Qué opina so-

bre el clima de trabajo y la moral de una empresa en la que se pasan por alto las normas de seguridad?

7. ¿Considera que la información sobre las estadísticas de accidentes sufridos en la empresa debe ser confidencial, o que es necesario hacerla circular por todas sus divisiones? Si en una empresa se modifica el potencial de que se produzca un siniestro, ¿es conveniente informar a las autoridades sobre ello? Explique su respuesta.
8. Cuando un inspector de un organismo oficial visita un área de ingeniería y hace comentarios sobre diversas necesidades de carácter técnico, ¿considera que en su calidad de profesional de la administración de capital humano usted está exento de analizar y cumplir lo que ha pedido el inspector? ¿Qué aspectos le competen a usted directamente?

Caso de estudio 14-1

Administración del seguro social en Persianas Venecianas

Aunque de aparente sencillez técnica, las persianas de uso común en el hogar y en la industria han sufrido importantes cambios y modificaciones. Gran parte del crecimiento de ventas que muestra la industria se concentra en el muy dinámico sector de productos nuevos, gracias en gran parte a los extraordinarios avances de Persianas Venecianas, empresa que se inició como modesta operación familiar y que en la actualidad agrupa los esfuerzos de 420 personas. Con excepción del grupo administrativo, de nivel profesional, la mayoría del personal de Persianas Venecianas se compone de personas jóvenes de considerable habilidad manual y mecánica, cuyo nivel de escolaridad oscila entre el cuarto y el décimo años de instrucción básica.

Desafortunadamente, la empresa ha sufrido durante los últimos dos semestres una considerable tasa de rotación de personal, motivada en gran parte por las desacertadas políticas de la administración anterior. La gerencia general ha dispuesto dar un giro completo a las normas, que a partir de este momento serán transparentes y se comunicarán de manera directa al personal. En el pasado reciente, un importante foco de descontento fue la falta de información sobre el seguro social. Su jefe directo le pide que prepare una campaña de información y administración de la seguridad social en la empresa, con base en los siguientes lineamientos.

Preguntas

1. Prepare un instructivo de cuatro páginas, de lectura sencilla y comprensión fácil, en el cual se informe a cada trabajador (dentro de los lineamientos legales de su país):¹
 - a) Cuánto se espera que contribuya mensualmente cada uno de ellos a su seguridad social, suponiendo un in-

greso de 4 veces el salario mínimo vigente en la ciudad donde radica.

- b) Cuánto dinero aporta mensualmente la empresa por cada trabajador, suponiendo que gana al menos 4 veces el salario mínimo vigente en la ciudad donde radica.
- c) Cuáles son los derechos generales que adquiere un trabajador cuando se afilia al Seguro Social.
2. Proponga una estrategia general para presentar al personal la información sobre el seguro social que contiene su folleto de cuatro páginas. Por ejemplo, llevar a cabo tres reuniones generales en el salón principal de la empresa, que tiene capacidad para 120 personas, o reuniones de grupos más pequeños. Considere alternativas, entre ellas la posibilidad de que la información se distribuya por medio de representantes de los trabajadores, en círculos de cuatro o cinco personas. ¿Cuánto tiempo de cada integrante del personal considera usted necesario que se dedique a esta labor?
3. Dado que un alto porcentaje del personal de la empresa se compone de hombres y mujeres jóvenes, muchas personas se encuentran en la etapa de formar una familia. ¿Qué respuesta daría usted a las siguientes preguntas?
 - a) ¿El seguro social 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 cuáles no cuando se presentan complicaciones en el curso del parto? Específicamente: ¿cubre el seguro el costo de una cesárea?
 - d) Cuando no es posible que la madre amamante al recién nacido, por lo general los hospitales proporcionan leche gratuita para consumo del neonato. ¿Hasta qué edad del niño se prolonga ese servicio del hospital?

¹ Para calcular las aportaciones que se deben pagar al seguro social, es necesario conocer con precisión el salario que perciben los trabajadores, independientemente del país al que se refiera, lo cual está contemplado en todas las legislaciones sobre seguridad social en todos los países

Caso de estudio 14-2

Planes de contingencia para Mueblería Siglo Barroco²

Los 980 empleados y trabajadores de Siglo Barroco fabrican diversos artículos de alta ebanistería y carpintería tanto para el mercado interno como para el internacional. Además de su excelente línea de productos, en gran medida la empresa depende 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 aceptar un pedido que quedar mal en la fecha de entrega”. Durante años la empresa ha mostrado un excelente desempeño en el cumplimiento de sus órdenes de entrega a sus clientes.

Hace dos días, a las 3:45 de la tarde, las labores de Siglo Barroco fueron interrumpidas por un incendio que se produjo en las instalaciones de Llantas de Campaña, empresa situada en una manzana contigua. La conflagración destruyó el depósito de la empresa vecina, donde se almacenaban miles de llantas listas para ser distribuidas. A esa hora, los bomberos atendían otra emergencia en un sitio relativamente lejano, y para cuando pudo presentarse el primer destacamento al lugar del siniestro, el fuego había cobrado fuerza. Obligados por las circunstancias, los bomberos tuvieron que inundar una parte considerable de las instalaciones, lo que provocó daños adicionales a la planta de Llantas de Campaña. Afortunadamente, no hubo pérdida de vidas, pero la empresa debe suspender sus actividades normales durante dos meses y medio.

El ingeniero Rolando Villanueva, gerente general de Siglo Barroco, lo cita de manera urgente, como gerente del área de relaciones industriales, y le pide que presente a la mayor brevedad respuestas a las siguientes preguntas.

Preguntas

1. Ha quedado demostrado que no podemos depender solo 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.

² Para mayor información, acuda al ministerio o secretaría del trabajo y previsión social de su país.

- a) ¿Cómo procedería usted a integrar un equipo de no menos de 14 bomberos voluntarios, y un máximo de 25? Especifique la manera en que usted comunicará al personal la posibilidad de ser bombero voluntario. Incluya los requisitos que estima debe cubrir cada uno de los integrantes de la brigada especial.
 - b) ¿Qué frecuencia recomendaría usted para las prácticas de la brigada de bomberos voluntarios, y cómo obtendría un capacitador adecuado?
 - c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere que adopte la empresa para los integrantes de la brigada?
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 al personal cuáles son las rutas de escape en caso de siniestro?
 - b) ¿De qué manera puede usted impedir 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 para que apoyara la labor de dicha brigada y ayudara a las víctimas hasta que llegaran los paramédicos o hasta que se pudiera transportar a los lesionados al hospital más cercano.
 - a) ¿Cómo integraría un equipo de primeros auxilios de no menos de 14 voluntarios y un máximo de 25? Especifique la manera en que usted comunicará a los empleados la posibilidad de incorporarse como voluntarios, incluyendo los requisitos que estima deben cubrir.
 - b) ¿Qué frecuencia recomendaría usted para las prácticas del equipo de voluntarios de primeros auxilios, y cómo obtendría un capacitador adecuado?
 - c) ¿Qué incentivos y reconocimientos sugiere que ofrezca la empresa a los integrantes del equipo de voluntarios de primeros auxilios?

Caso de estudio 14-3

Inspección de Hojalatas Industriales, S.A. de C.V.

Cuando el equipo de inspectores de la Comisión de Seguridad Laboral se presentó a la empresa Hojalatas Industriales 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, licenciado Hinojosa, “no podía atenderlos porque se encontraba en

una reunión muy importante”. Otro tanto aconteció con el gerente del departamento de capital humano, 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 ingresaría a la planta, de acuerdo con los términos de la carta oficial que habían enviado con oportunidad a los directivos de la empresa, y en virtud de encontrarse en cumplimiento de sus funciones oficiales.

Por último, el supervisor de turno —quien tiene poca experiencia en el área y no estaba preparado para el caso— condujo al equipo de inspectores a visitar varios departamentos operativos. Ya predispuestos negativamente por el incidente a la entrada de la fábrica, los inspectores descubrieron varias irregularidades menores en las operaciones de la planta, entre ellas algunos aspectos de menor relevancia del 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, esperando que se hubieran corregido las irregularidades que habían encontrado.

Cuando se enteró de lo ocurrido, el licenciado Cevallos convocó a una reunión urgente. Para su asombro, todos los ejecutivos de alto nivel sabían que el equipo de inspección visitaría la planta, pero ninguno consideraba que fuera su responsabilidad directa atenderlos y dar curso a sus solicitudes. El gerente general opinaba que la responsabilidad era de la sección de recursos industriales, en la cual se pensaba que 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 capital humano queda encargada de coordinar y supervisar todo lo referente a las inspecciones oficiales de la planta. 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 mí pasado mañana. Pase usted copia de su reporte al gerente general.”

Preguntas

1. ¿Qué recomendaciones y medidas sugiere usted para programar futuras visitas de los equipos de inspectores? Esboce una política al respecto. Recuerde que lo bueno, si breve, es doblemente bueno. Su política no puede extenderse más allá de una hoja.
2. Por supuesto, debido a que los inspectores señalaron varios aspectos que es necesario corregir usted debe cerciorarse de que se solucionen. Las cortadoras de metal, obviamente, deben estar en buenas condiciones para el lunes próximo. Sin embargo, hasta este punto solo se han adoptado medidas reactivas. ¿Qué medidas proactivas recomienda usted?
3. Prepare una carta a la dependencia oficial en la cual demuestre 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 durante 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. Sugiera al menos dos maneras en que el área de relaciones industriales puede dar seguimiento a las recomendaciones de los inspectores. Tenga en cuenta que las acciones correctivas físicas las van a implementar otros departamentos, y que en este campo su función va a ser básicamente de verificación.

Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

- 15. Desafíos de la cultura organizacional
- 16. Relaciones de la empresa con el sindicato
- 17. Evaluación y perspectivas a futuro

La cultura de una organización se compone de las creencias y valores que comparten sus miembros, sus costumbres y normas de comportamiento en el ámbito laboral. El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, pero abarca otros aspectos muy importantes como la atmósfera establecida entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o la falta de reconocimiento. Los departamentos de capital humano con filosofía proactiva contribuyen a crear un ambiente donde la fuerza de trabajo alcance su máximo potencial gracias a una buena relación con la empresa. Cuando existen sindicatos,

las relaciones con el personal presentan nuevos desafíos de carácter legal y humano.

Si ayuda al personal a enfrentar sus desafíos en forma eficiente y ética, el departamento de capital humano contribuye a que la organización cumpla sus responsabilidades, tanto con sus empleados como con la sociedad.

Los últimos tres capítulos de esta obra describen la función de dicho departamento en las relaciones de la empresa con el personal, se trate o no de una entidad sindicalizada; aunque sus labores incluyen a todos los integrantes de la organización, el éxito de quien lo dirige depende de las relaciones que establezca con los ejecutivos de los demás departamentos. Las auditorías le permiten obtener realimentación sobre el desempeño propio y sobre opciones futuras de cambio.



capítulo 15

Desafíos de la cultura organizacional



La educación de una nueva generación acorde con las nuevas condiciones laborales —capaz de alcanzar altos niveles de colaboración y de participar activamente en el intercambio instantáneo de ideas, conceptos e información—, presenta considerables desafíos intelectuales y técnicos.

J. Randall McDonald en “The 21st Century Workforce”,
en *Human Resources in the 21st Century*, John Wiley and Sons, Nueva York

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- **Explicar** por qué en la actualidad hay tanto interés por mejorar la calidad de la vida laboral.
- **Describir** el papel del departamento de capital humano en el mejoramiento de la calidad de la vida laboral.
- **Discutir** las formas comunes de comunicación ascendente y descendente que se utilizan en los departamentos de capital humano.
- **Exponer** las diferencias que hay entre la disciplina preventiva y la correctiva.
- **Explicar** la forma en que funciona la disciplina progresiva.

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Desafortunadamente, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo.

OA1

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con frecuencia, la dirección se empeña en obtener la colaboración *pasiva y repetitiva* de varias personas, pero poco se han preocupado por conocer las ideas que esas personas pueden aportar. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados no se tomaban en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituirla con reglas rígidas y casi nada de trabajo en equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Aún ahora, el mundo no se ha repuesto del avasallador ingreso a la economía global de una nación que apenas ayer formaba parte del Tercer Mundo. La marcha de China ha causado profundos efectos en todos los campos. Son pocas las áreas de la actividad industrial en la que no se destaque el inmenso esfuerzo de los ciudadanos de ese país. Como en cualquier otro existen hondas diferencias entre las organizaciones, salvo por un aspecto: el interés casi obsesivo que los dirigentes conceden a la calidad del clima laboral.

Otras naciones, que antes se ubicaban a la cabeza del avance industrial, han tenido que enfrentar el desafío chino en áreas casi inimaginables hace 20 años. Los competidores se han visto obligados a concluir que la competencia no se libra solo en el nivel de las máquinas, la materia prima y los recursos técnicos, sino de manera primordial en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

Sam Camens, quien fuera vicepresidente del principal sindicato del acero en Estados Unidos, ha resumido la situación de su país en declaraciones que por su vigor y comprensión de la situación se pueden aplicar al caso latinoamericano.

Durante décadas, la industria del acero operó básicamente como una institución autocrática. Dicho en forma llana, a los trabajadores se les contrataba para que hicieran exactamente lo que les ordenara el supervisor, sin preguntar ni dudar. Un buen empleado era el que a diario se presentaba a trabajar, puntual, obediente, que no se quejaba.

Debido a este enfoque, un obrero del sector aprendía rápidamente que no era más que un número, contratado para trabajar, sin derecho a utilizar su experiencia o su creatividad o de alcanzar su deseo de participar. En pocas palabras, se le privaba de su dignidad y de su orgullo.

El trabajador deseaba confiar en el sistema democrático, pero lo confundía la ausencia de democracia industrial en su lugar de trabajo durante la mayor parte de su vida laboral.

En la actualidad, esta falta de satisfacción con el trabajo se combina con un temor creciente a más despidos y cierres de plantas, lo cual se ha traducido en la separación (enajenamiento) que experimentan respecto de su compañía, sin ningún interés en la producción y la calidad de su producto.

El problema se ha tornado más agudo debido a que los trabajadores del acero contratados durante las dos últimas décadas son parte de la nueva generación, con actitudes culturales cambiantes y que exigen más de la vida que un puesto de trabajo que los priva de su dignidad. Buscan un trabajo que ofrezca satisfacción a cambio de la aportación personal y la convicción de haber contribuido con algo más que sudor y cansancio al proceso del trabajo.

La crisis del acero, combinada con el deseo de los trabajadores de obtener satisfacción de su trabajo, así como dignidad, nos ha dado la oportunidad de dar un paso de gran trascendencia. Debido a esta situación, los directivos del sector han concluido, finalmente, que el liderazgo autocrático no promueve la productividad y que es imposible que por decreto el personal se ocupe de la calidad o de la producción.

Cada vez más organizaciones ponen en práctica programas de mejora de la vida laboral de los empleados, como forma de incrementar su productividad mediante mayores niveles de motivación y satisfacción, menor grado de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejora de la calidad del clima laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización, que es el tema del capítulo anterior.

La función del departamento de capital humano

La función del departamento de capital humano para mejorar la calidad del clima laboral varía mucho entre las diversas organizaciones. En la mayoría de los casos solo es responsabilidad de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varias actividades más, aunque siempre debe ser apoyado por la dirección.

Apoyo de la gerencia

Uno de los objetivos esenciales que debe alcanzar el departamento de capital humano para crear un adecuado clima laboral es el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos —en especial de los que integran la cúpula administrativa— es un prerrequisito imprescindible para impulsar los programas de mejora del clima laboral.

Muchos directivos tienden a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima organizacional es una tarea secundaria. La realidad es muy diferente: en las organizaciones en las que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son muy superiores a los que se obtienen en entidades divididas o con mínimo sentimiento de identificación con la empresa.

Motivación individual y satisfacción en el trabajo

Cuando existe apoyo de todos los niveles gerenciales, y en especial de la cúpula directiva, los departamentos de capital humano proactivos tratan de encontrar maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejora del clima laboral. Cuando es posible hacerlo, es decir que se ha logrado tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, tienen argumentos muy eficaces para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

En este capítulo se proporciona una introducción a los conceptos que comprenden los programas de mejora del clima laboral y se analiza la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora el clima de una compañía, así como su productividad. A continuación se presentan algunos enfoques de los programas destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que pueden surgir ante su implementación.

Mejora de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado

La calidad del clima laboral se determina por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios, las investigaciones sobre el tema durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para incrementar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede lograr este objetivo, incluso a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, estos logros no se pueden sostener a largo plazo porque el deterioro del clima laboral provoca que el personal pierda entusiasmo por su trabajo, situación que se refleja no solo en mayores niveles de absentismo y tasas de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se aleja *psicológicamente* de sus labores y se dedica a cumplir con el mínimo requerido.

La segunda conclusión de las investigaciones es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. Con frecuencia, el mero hecho de cumplir con su trabajo es insuficiente si la labor que realiza no le permite al empleado influir en las decisiones que le afectan.

En consecuencia, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración del capital humano deben unirse para crear un clima organizacional en el que se trate a las personas como tales y como expertos responsables de sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de capital humano ejerce efectos directos e indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Como se ilustra en la figura 15-1, establece contacto personal con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.



Figura 15-1 Influencia del departamento de capital humano en la motivación y la satisfacción.

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 elaboren mejores decisiones, se incremente la productividad y se logre un clima laboral de mayor calidad. Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral genera mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, como se ilustra en la figura 15-2. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas de los empleados, como muestra la parte inferior de la misma figura. Si un mejor desempeño conduce a mejores compensaciones y estímulos, y si en opinión de los empleados son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede generar insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación para continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que hace difícil evaluar el efecto de un elemento sobre otro.

Uno de los métodos que más se utiliza para crear un mejor clima laboral es la *participación de los empleados*, que puede lograrse a través de la aplicación sistemática de mecanismos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos mecanismos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que han participado. Sin embargo, para obtener éxito, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se incorpore como parte integral de la filosofía de la empresa.

El reto que enfrenta en la actualidad la alta gerencia consiste en la creación de una cultura corporativa de alto rendimiento que, de manera eficaz, confiera autoridad y responsabilidad a los miembros de la empresa. Esta tendencia a distribuir de manera más equitativa la autoridad se ha generalizado en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartan la autoridad de la organización, se ha denominado a esta filosofía *etapa de la democracia industrial*.

Cuando finalmente se implementa en una organización un eficaz sistema de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que se presente una situación conocida como *el fenómeno de Pígalión*. El término deriva de una obra teatral de George Bernard Shaw, conocido dramaturgo de principios del siglo pasado, en la cual asegura que las personas tienden a corresponder a las expectativas que sus superiores tienen de ellas. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, mal comportamiento y pésimos resultados. Por el contrario, en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un esfuerzo óptimo por alcanzar los elevados niveles de excelencia que se le atribuyen a una persona o grupo.

Ha terminado la era de los capataces, los “capitanes de industria” y los líderes carismáticos incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, asistimos al advenimiento de la democracia laboral.



Figura 15-2 Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño.

Técnicas de mejora de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades

A lo largo de la presente obra se han propuesto algunos enfoques para alentar la participación de los empleados en la vida de la organización en varios niveles. El capítulo 12, sobre administración de sueldos y salarios, se presentaron algunas 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 explicó en el capítulo 10. Sin embargo, cada uno de estos enfoques es una parte de las funciones tradicionales del departamento de capital humano.

En los últimos años, los departamentos de capital humano proactivos han unido sus esfuerzos a los de los dirigentes progresistas en busca de nuevos enfoques para mejorar el clima laboral mediante la participación de los empleados. A continuación se presentan los ejemplos más destacados de ello.

Círculos de calidad

Los *círculos de calidad* están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para detectar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en Japón, recibieron el nombre de *círculos de control de calidad* porque el foco de su atención era mejorar la calidad de los productos manufacturados en el país.

Círculos de calidad Grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para detectar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Origen de los círculos de calidad

Al término de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, Japón carecía prácticamente de todo tipo de recursos, excepto, humanos. El Imperio del Sol Naciente advirtió que para poder comprar los alimentos y materias primas que necesitaba con desesperación, debía encontrar la manera de exportar otros productos.

Sin embargo, durante muchos años después de la guerra, en opinión de la mayoría de los compradores la etiqueta *Made in Japan* significaba que el producto era de baja calidad. Un fuerte prejuicio impedía la aceptación de sus productos.

Hacia 1960 se empezó a gestar en Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. El concepto de los círculos de control de calidad se originó en varias industrias de ese país. El principio se basaba en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado a cabo en industrias y universidades estadounidenses. Alrededor de 1980, la mayoría de las compañías japonesas medianas o grandes habían puesto en marcha un amplio sistema de círculos de control de calidad que funcionaba eficazmente. El esfuerzo, que se inició como programa para mejorar la calidad, pero después se integró a los procedimientos comunes de muchos directivos, constituye en la actualidad un elemento esencial en los programas de mejora del clima laboral en muchas compañías japonesas.

Los círculos de calidad han demostrado su eficacia en la economía de muchas naciones; en la primera década del siglo XXI se aplican con éxito en varios países asiáticos, en el Occidente industrializado y en muchas corporaciones que están logrando notables éxitos en países como Chile, Perú, Argentina, México y Colombia.

Investigación en capital humano

Cómo trabajar con un círculo de calidad

Los círculos de calidad están formados por grupos de empleados que realizan una labor similar en áreas o departamentos comunes que reciben capacitación especial para identificar, seleccionar y analizar problemas, proponer soluciones e implantarlas en algún proceso de trabajo.

El círculo de calidad se constituye sobre estos requisitos:

1. Debe ser un grupo pequeño con personas que realizan labores similares y que reciban capacitación especial en círculos de trabajo.
2. La participación de sus integrantes debe ser voluntaria.
3. Se debe reunir de manera periódica para analizar y resolver problemas.
4. Las reuniones deben ser cortas y dentro del horario laboral.
5. Debe tener a un individuo al mando, que puede ser un gerente con capacitación en círculos de calidad.
6. El trabajo se debe realizar en equipo.
7. Debe tener el apoyo de la alta gerencia.

Además, estos círculos deben ceñirse a las siguientes premisas:

- Nadie conoce mejor una tarea, función o proceso que quien lo realiza diariamente.
- Respeto absoluto por la persona, su inteligencia y libertad.
- Se incentivan las capacidades individuales por el trabajo en grupo.
- Solo se tratan temas relacionados con el trabajo.

Fuente: Con información de Multidisciplina Aplicada, A.C., "Círculos de calidad", en: www.mexicoenlinea.gob.mx/docs/ctu_circuitos.doc?bcsi_scan_6057648BBF2E575F=eMiDT+thwI57YzxDVbWoxg0AAABcQDEZ&bcsi_scan_filename=ctu_circuitos.doc

Sistemas sociotécnicos

Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas sociotécnicos. Estos sistemas son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo así como la relación que existe entre las personas que efectúan diversas tareas y las técnicas que utilizan cotidianamente.

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. Sobre todo en Alemania, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, se han registrado cambios considerables pues se ha reducido el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor por equipos en ciclos de trabajo de larga duración.

Ergonomía Estudio de las relaciones biológicas y técnicas que existen entre el trabajador y los requisitos físicos del puesto que ocupa.

Avances ergonómicos

En todo el mundo desarrollado se han logrado notables avances en el área de la **ergonomía**, que consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que existen entre

el trabajador y los requisitos físicos del puesto que ocupa. El objetivo de las técnicas ergonómicas es reducir las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y calidad del clima laboral. Los obreros disfrutaban de los progresos logrados pues se reduce la necesidad de agacharse, levantar objetos pesados, utilizar herramientas de forma y estructura difícil, y varias tareas similares. Por ejemplo, en muchas empresas 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.



Los obreros se benefician de la ergonomía pues a través de ella se disminuye el tedio y la monotonía para así reducir las presiones físicas y psicológicas.

Codeterminación

Fue en Alemania donde se realizaron los primeros planes para poner en marcha un sistema de democracia industrial a gran escala. El programa llevó el nombre de codeterminación. Mediante sesiones formales realizadas junto con la cúpula directiva, la codeterminación permitió que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran sobre aspectos que afectaban al personal. Esta forma de democracia industrial se ha extendido por la Comunidad Económica Europea. Por ejemplo, uno de los resultados del sistema es que las decisiones de modificar o cerrar una planta industrial encuentran mayor resistencia que en otras áreas del mundo industrializado. Por lo tanto, las compañías europeas se ven obligadas a planear sus necesidades de capital humano con sumo cuidado. Otra consecuencia es que las empresas del área sufren constantes presiones para exportar sus productos e instalaciones a otras áreas del mundo.

Para los profesionales del área de capital humano en el mundo de habla hispana, la codeterminación puede representar, hasta cierto punto, el futuro de la dinámica laboral, siempre y cuando su implantación no provoque el deterioro de la capacidad competitiva de la empresa.

Grupos autónomos de trabajo

Otro enfoque para integrar equipos es la formación de *grupos autónomos de trabajo*, conformados por obreros sin un líder formal designado por la empresa, que se reúnen para decidir sobre asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, rotación de puestos, la orientación que se dará a los empleados nuevos, necesidades de capacitación y horarios de trabajo. Incluso, algunos grupos llegan 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 5. Deberá dedicarse una mayor atención a la dinámica relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, del clima laboral y del *modus operandi* de las organizaciones modernas. La mejora de la calidad del clima laboral puede implicar cambios estructurales profundos, como los que se comentan en la siguiente viñeta de “Capital humano en acción”.

Es probable que la tendencia que predominará en el proceso actual implique la demanda de mejorar la calidad del clima laboral, la cual se relaciona con los mejores niveles educativos que están lográndose en todo el mundo de habla hispana. La ecuación: mayor nivel educativo igual a mayor demanda de autonomía, ha probado su validez en todo el ámbito industrial de Occidente.

Si el crecimiento demográfico de América Latina continúa en descenso (como ha sido el caso) se reducirá la oferta de mano de obra, hecho que permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto de la organización en la que desean trabajar. Con toda probabilidad, las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de varios tipos para capacitar el indispensable capital humano que las mantengan con vida.

Los departamentos de capital humano, también llamados *de talento*, desempeñarán un papel de mayor importancia en las organizaciones, dada la creciente presión social en favor de la autonomía. La rotación de puestos, su enriquecimiento y otras medidas similares se harán cada vez más frecuentes. La capacitación se convertirá en un tema de importancia progresiva. Habrá, indudablemente, cambios incesantes de todo tipo, pero en la medida en que la economía de nuestros países logre superar los an-

Grupos autónomos de trabajo

Obreros sin un líder formal que se reúnen para decidir sobre asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores.

gustosos retos que enfrenta en la actualidad, se podrá dignificar la labor, adecuarla a las aspiraciones humanas y convertirla en un elemento positivo y enriquecedor de cada experiencia individual.

Capital humano en acción

Grupos autónomos de trabajo en Avive

En 1921, cuando se introdujo en Francia el famoso perfume Channel #5, el palisandro (*pau de rosa*, en lengua portuguesa) cobró importancia económica. En aquella época, el palisandro era sencillamente un árbol más entre los miles de especies de la inmensa floresta amazónica, pero la popularidad del nuevo perfume, cuyo ingrediente principal es el palisandro, dio inicio en la década de 1920 a un proceso de explotación que redujo radicalmente la extensión de los bosques de la preciada especie, tanto en la Guayana Francesa como en Brasil. A partir de 1990, la tala llevó a las autoridades brasileñas a incluir el palisandro entre las especies en peligro de extinción.

Debido al prestigio que se asocia con su uso, la demanda de aceite de palisandro excede por mucho la oferta legal, por lo que algunos productores de esencias pagan sumas muy altas por la preciada sustancia, comenta Paulo Tarso de Santaio, coautor de *Bio-diversidad en el Amazonas*. La empresa brasileña con mayor experiencia en el mercado, Phebo, se vio obligada a utilizar sustitutos sintéticos. De acuerdo con Roberto Lima, gerente de la planta de Phebo en Belém, estado de Pará, la escasez del extracto natural ha llevado el producto a niveles de precios que solo pueden absorber los consorcios internacionales.

En 1999, un grupo integrado mayoritariamente por mujeres de la comunidad puso en marcha un programa para tratar de revivir la industria del *pau de rosa* sobre una base ecológicamente sostenible. En la actualidad, las integrantes de la empresa, que recibió el nombre de Avive, han logrado plantar y mantener más de 3 000 arbolitos de palisandro, lo cual les permite destilar mensualmente cerca de mil pastillas de esencia. En términos básicos, la técnica que emplean consiste en destilar el aceite que contienen las hojas y las ramas, sin cortar el tronco del árbol, que pronto vuelve a ofrecer nuevas ramas y nuevas hojas con el valioso producto. El grupo está conformado por cultivadores y otras personas que se encargan de la modesta operación industrial, comercializar el producto, pagar las cuentas pendientes, distribuir los ingresos, etcétera.

Uno de los principales problemas de la empresa consiste en la desventajosa situación de mercado que enfrenta respecto de los taladores ilegales que sencillamente se internan en la selva y derriban árboles sin permiso alguno. En ocasiones, los individuos poco escrupulosos han llegado incluso a cortar árboles de propiedad de Avive. Por otra parte, la perspectiva de trabajar en un campo donde la demanda es casi ilimitada, donde cada integrante es trabajador y dueño al mismo tiempo, y en el cual las compensaciones incluyen factores como estar contribuyendo de manera positiva a mantener el entorno ecológico, constituyen alicientes que han permitido a Avive sobrevivir y prosperar durante seis años y probablemente muchos más.

Este es un buen ejemplo de emprendimiento social, ya que la venta de productos en el mercado internacional ha permitido que las mujeres involucradas dispongan anualmente de 20% de los ingresos brutos, lo cual equivale a alrededor de 1 000 dólares para cada una. El resto de los ingresos se reinvierten en el proyecto. Además, esta empresa cuenta con la certificación Fair Wild debido a que opera con base en altos estándares éticos, legales y de conservación fundamentados en condiciones laborales justas.

Fuente: Con información de Larry Rother, *The New York Times*; Vargas, Silvana, "AVIVE emprendimientos esenciales", Sociedad Que Inspira, 9 de julio de 2012, en: http://www.sociedadqueinspira.com/seccion/1-alternativas/noticia/580-aviveemprendimientos_esenciales.

Políticas de relaciones con el personal

Al margen de las intervenciones estructurales que se pueden llevar a cabo sobre la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, casi todas las acciones del departamento de capital humano tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Muchas actividades atraen poca atención de parte de los empleados, entre ellas, por ejemplo, el reclutamiento y la selección. Otras afectan a todo el personal de manera periódica y reciben mucha atención, como la evaluación del desempeño y la administración de las compensaciones. Asimismo, el departamento de capital humano 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 funciones, entre ellas las administrativas y las legales, cuyos esfuerzos deben ser coordinados por personal especializado.

Antes, los supervisores realizaban varias funciones del departamento de capital humano. La de contratación, por ejemplo, se efectuaba a través de los supervisores y gerentes de los departamentos implicados, lo cual, muchas veces, conducía a resultados no satisfactorios. La solución moderna consiste en coordinar las aportaciones y conocimientos del supervisor del departamento con los recursos y técnicas del área de capital humano.

Como es obvio, al margen de estos cambios, los supervisores y gerentes de los distintos departamentos conservan muchas de sus funciones tradicionales, por ejemplo, la comunicación, la asesoría y la disciplina. Sin embargo, cuando surgen dificultades y obstáculos serios, o cuando se planea tomar una acción disciplinaria importante, es común que el especialista en administración de capital humano desempeñe un papel fundamental en el proceso.

Comunicaciones con el personal

La información constituye la fuente de energía que mueve a las organizaciones. Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin este vital elemento, los administradores no pueden tomar decisiones eficaces sobre mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente en lo que respecta a toda actividad humana, la información desempeña un papel esencial:

- La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad de casi todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un *sistema de comunicaciones*.
- Uno de los factores de éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación de ciertos aspectos esenciales como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo al personal.

Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea 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 el contrario, en los grandes complejos modernos es posible encontrar especialistas en comunicación que pueden dirigir departamentos consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplea un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades. Estos sistemas se pueden clasificar en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes, que tienen el propósito de llevar a la cúpula información procedente de la base de la entidad. La importancia de comunicar y estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

Investigación en capital humano

Cómo establecer un sistema de información eficaz

Para establecer un sistema de información eficaz, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identificar los logros esperados: misión, responsabilidades y obligaciones.
2. Definir los requisitos de cada logro.
3. Describir cómo se va a medir el desempeño y para qué.
4. Definir normas ejemplares, de preferencia en términos de medición.
5. Detectar personas con desempeños ejemplares y cualquier recurso disponible que puedan utilizar los demás para tener un desempeño ejemplar.
6. Proporcionar realimentación regular y precisa sobre el desempeño de cada empleado, que se deberá expresar como una comparación con un estándar predeterminado. También hay que aclarar las consecuencias derivadas de un buen o mal desempeño.

7. Proporcionar toda la información que sea necesaria para que los empleados puedan analizar su propia eficacia y la de aquellos de los que son responsables.
8. Relacionar diversos aspectos de un desempeño deficiente con medidas correctoras específicas.

Fuente: Con información de Thomas F. Gilbert, *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978, p. 179.

OA3 Sistemas de comunicación descendente

Comunicación descendente

Inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores.



● Ejemplo de información descendente.

Los departamentos de capital humano deben operar extensos sistemas de comunicación a fin de mantener informados a todos los integrantes de la entidad. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación, en dos sentidos. La **comunicación descendente** es la que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones e informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

Las organizaciones utilizan varios métodos para implementarla, porque al emplear diversos canales es más probable que el mensaje llegue a sus destinatarios. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluyen la publicación de boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.

En las corporaciones internacionales es muy importante verificar que el contenido de las comunicaciones internas refleje las políticas de la compañía. Asimismo, es esencial que la información aliente la comprensión y la identificación entre el personal.

Capital humano en acción

La comunicación no verbal, un indicador importante

Un indicador bastante claro de la cultura organizacional es la comunicación no verbal de los empleados, un tipo no formal compuesto por las expresiones faciales y corporales, las actitudes, los modos, el tono de voz, la ropa y el arreglo personal, elementos que expresan cómo se siente o piensa la gente, y pocas veces se pueden matizar.

Edgar Hernández, socio director de la firma consultora Manatech, afirma que “una mala comunicación no verbal genera actitudes de antipatía, rechazo y frialdad que son difíciles de borrar”. También asegura que los trabajadores que no respetan los códigos de comportamiento y de vestir indican rebeldía y a mediano o corto plazos saldrán de la empresa, pues no quieren pertenecer a ella.



● Cada vez más organizaciones permiten el uso de vestimenta casual a diario.

Por su parte, Gabriel Zaldívar, director de la empresa en estrategias de comunicación Punto C, da algunos consejos sobre el lenguaje corporal:

1. Las manos deben tener un movimiento libre. No deben tapar el rostro para que la persona se sienta cómoda.
2. En el rostro se debe procurar no levantar la ceja ni torcer la boca y tratar de mantener su control.
3. En las organizaciones tradicionales se debe usar traje y corbata de lunes a viernes. Si es menos tradicional se permite la ropa casual los viernes, pero sin usar mezclilla ni pants. Las entidades más abiertas permiten que sus empleados usen vestimenta casual todos los días.

Hay empresas que tienen una cultura enfocada en la innovación y emprendimiento. Por ejemplo, Google permite que sus colaboradores vistán ropa casual y zapatos cómodos durante las horas de trabajo. Además, cuentan con pizarras donde se pueden expresar libremente y anotar diferentes ideas.

Fuente: Con información de Aída Ulloa, "Comunicación no verbal", *El Universal*, México, 10 de mayo de 2007, en http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_notas=39907&tabla=articulos.

Sistemas de comunicación ascendente

Es posible que, en la mayoría de las empresas modernas, la comunicación ascendente sea la que necesite mejoras más urgentes. La **comunicación ascendente** se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores.

En términos generales, es posible que ciertos tipos de comunicación organizacional sean satisfactorios y otros no. Por ejemplo, puede ocurrir que un empleado tenga una buena relación con su supervisor sobre el mantenimiento de los equipos y la revisión periódica de inventarios, no así sobre su propio desempeño, su relación con sus compañeros de trabajo o sus posibilidades de promoción. Si el departamento de capital humano contribuye a lograr una comunicación eficaz, debe proporcionar canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes. Aunque no existe una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascendentes debe ser el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación.

Dadas las peculiaridades de las organizaciones, un especialista en comunicación puede determinar que el problema no radica en la comunicación ascendente, o en la descendente, sino en la **comunicación lateral**, 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 que relaciona a todos los integrantes de la empresa a través de sus computadoras personales se ha abierto la posibilidad de que se establezca una comunicación genuinamente democrática que permea todos los niveles. Se elimina el antiguo sistema rígidamente estructurado, que disponía que la comunicación entre un empleado de menor rango se debía llevar a cabo en todos los casos a través de la escala jerárquica. La nueva norma dispone que las personas que lo deseen pueden establecer comunicación con cualquier miembro de la organización, dentro de parámetros de apertura y respeto. Si lo desean, los emisores de mensajes pueden dirigirse a la persona que deseen, pero son responsables de las afirmaciones y comentarios que emitan.

Entre los canales más comunes de la comunicación ascendente se cuentan el rumor, reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas, y las encuestas de actitudes.

El **rumor** no es necesariamente negativo o destructivo. Surge de modo espontáneo de la interacción social de los integrantes de la organización y constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana.

El departamento de capital humano se debe interesar en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones:

- Constituyen una fuente de comunicación ascendente.
- Inciden sobre los niveles de satisfacción y motivación laboral.
- Proporcionan valiosa realimentación sobre varios aspectos.
- En general, los supervisores no otorgan a este tipo de información toda su importancia.

Es probable que a lo largo de la historia reciente de la administración de capital humano, ningún gerente haya establecido en su organización un sistema para enfrentar los mecanismos de la comunicación informal, pues ninguno puede eliminar el surgimiento de rumores; ni siquiera puede aspirar a controlarlos. Ello significa que el rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento con tanta rapidez como una llamada telefónica. Siempre que se reúnen personas en diferentes circunstancias que desean intercambiar ideas, habrá rumores.

Las **reuniones abiertas** pueden consistir en encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Esas reuniones pueden comenzar con informes que la gerencia decide

Comunicación ascendente Se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores.

Comunicación lateral Es la posibilidad de lograr la apertura del diálogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa.

Reuniones abiertas Encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir diversos temas.

Tabla 15-1 Formas en que el rumor proporciona información al área de capital humano

<ul style="list-style-type: none"> • Informa sobre los problemas y preocupaciones del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando es inexacta, pone de relieve baches y lagunas de la comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona indicadores claros de los objetivos y la motivación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Detecta problemas de alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos se suelen manifestar a través del mecanismo del rumor.
<ul style="list-style-type: none"> • Informa acerca de la posible existencia de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Es un indicador de la calidad de la supervisión y la gerencia. Con frecuencia, las quejas se canalizan por esta vía, esperando que alguien se entere y tome las medidas que correspondan.
<ul style="list-style-type: none"> • Mide el grado de aceptación que logran algunas políticas y prácticas nuevas.

Programas de sugerencias Método formal para generar, evaluar y aplicar las recomendaciones e ideas que aportan los empleados.

Encuestas de actitudes Métodos sistemáticos para determinar las percepciones de los empleados sobre la organización.

compartir con el personal, cuyo objetivo fundamental es obtener comunicación ascendente. Con frecuencia, se opta por dar a estas reuniones gran elasticidad en cuanto a los temas que se tocan, pues el objetivo es detectar los temas que realmente preocupan al personal. En muchos casos, estas reuniones dan como resultado sugerencias positivas.

Los **programas de sugerencias** constituyen un método formal para generar, evaluar y aplicar las recomendaciones e ideas que aportan los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos —el elemento generador, el evaluativo o el de práctica—, el programa fracasará.

En la figura 15-3 se muestran los pasos clave para que un programa de sugerencias logre sus objetivos. Se empieza con la idea del empleado y su presentación al supervisor. Luego, entre ambos, la insertan en un formulario diseñado para el efecto. Sin embargo, el hecho de llenarlo no necesariamente indica que el supervisor comparta la idea, o que la apruebe.

Una vez incluida en el formulario se envía al comité de evaluación o a la persona que tenga a su cargo la toma de decisiones, en tanto el área de capital humano acusa recibo al empleado que generó la idea y hace un seguimiento de todo el proceso. Acto seguido se evalúa la idea,

que es aceptada o rechazada, y se comunica al empleado la decisión. Si es positiva, se reconoce públicamente a su autor y se le otorga cierta compensación. Una práctica común es determinar el monto de su aportación a la entidad y concederle una recompensa igual a 10% del monto mensual que generará la idea.

Las **encuestas de actitudes** son métodos sistemáticos para determinar las percepciones de los empleados sobre la organización. Estos estudios pueden desarrollarse mediante entrevistas personales, pero es más común que se lleven a cabo a través de cuestionarios anónimos. Esta herramienta permite descubrir las opiniones que tiene el personal sobre aspectos como las condiciones laborales, la supervisión y las políticas

de personal. Asimismo, se permite incluir preguntas sobre nuevos programas o temas de especial interés para la gerencia. La información resultante puede utilizarse para evaluar aspectos específicos, como la forma en que cada ejecutivo es percibido por sus subordinados.

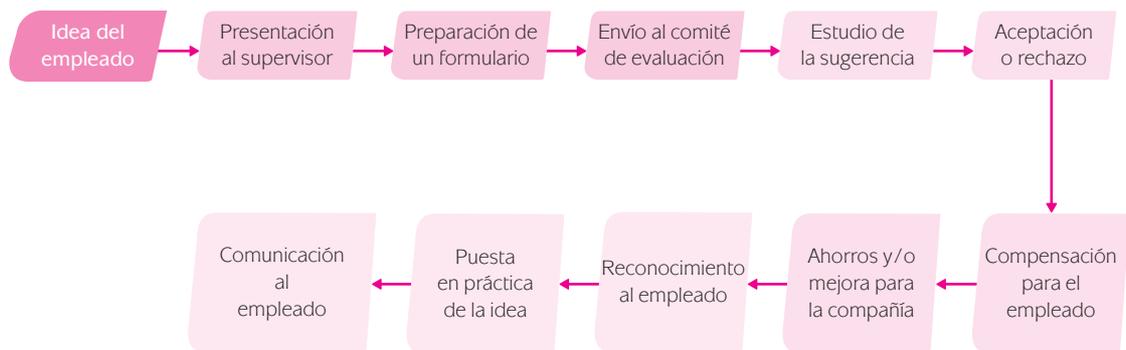


Figura 15-3 Pasos clave en un programa de sugerencias.

Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados algún resultado. Es lógico que ellos 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 que se logra por este conducto; esta información recibe el nombre de *realimentación proporcionada por la encuesta de actitudes*.

Sin embargo, no basta con la realimentación: se necesita acción. Los empleados requieren que la encuesta se traduzca en solución de problemas. La realimentación sobre los resultados y la acción emprendida para incidir directamente sobre las áreas de conflicto hacen que la información que generan las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación. El proceso de suministrar esa realimentación de manera constructiva necesita de considerable apoyo del departamento de

personal, en especial en el caso de los supervisores de bajo nivel que tienen poca experiencia en dirigir reuniones y recibir críticas de los empleados.

Las encuestas de actitud solo son apropiadas en organizaciones que desean el cambio, si la encuesta pone en evidencia un problema grave y si se cuenta con los recursos y la posibilidad de efectuar modificaciones. Por ejemplo, si en una organización se explora la actitud de los empleados acerca de los servicios de la cafetería, pero no se cuenta con la posibilidad de modificar ciertos aspectos, como la calidad de los alimentos o el nivel del servicio, el único resultado probable será agravar aún más la situación, pues la atención de los empleados se centrará en una situación que no se puede remediar.

Asesoramiento a los empleados

La **asesoría al personal** consiste en el análisis y la exploración de problemas que pueden afectar a un empleado o a un grupo de ellos. El propósito de esta práctica es poner a los empleados en situación de confrontar y resolver ciertos obstáculos, con el fin de convertirse en personas más eficaces.

La teoría básica en que se apoya la asesoría establece que tanto la tensión como los problemas personales poseen potencial para afectar tanto el desempeño como el ajuste general de un individuo a su entorno; por lo tanto, es del mayor interés para el empleado, la organización y la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

Las personas que reciben asesoría son individuos sanos que sufren un grado alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de bienestar. Las emociones son inherentes al ser humano, pero en algunas circunstancias pueden ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que implican riesgos para él y para quienes lo rodean. En ocasiones, un empleado que canaliza mal sus tensiones puede minar la moral de todo un departamento, o llegar incluso a poner en peligro físico a otras personas, como ocurre con un conductor que llevado por un impulso incontrolable no aminora su velocidad cuando circula por el patio de la empresa.

En general, todo supervisor, gerente de línea y administrador de capital humano deben mostrarse abiertos a la posibilidad de ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan laborar en forma armoniosa. La asesoría es una herramienta de gran utilidad que ayuda a lograr esta meta.

Asesoría al personal Análisis y exploración de problemas que pueden afectar a un empleado o a un grupo de ellos.

Capital humano en acción

Los “indeseables” de la oficina

Según Robert Sutton, profesor de gestión e ingeniería en la Universidad de Stanford, no hay oficina que no los tenga, a pesar de que desearía no tenerlos... se les llama “tirano de oficina” y se deleitan en hacerle la vida difícil a los empleados, en ridiculizarlos, gritarles, tratarlos con desprecio, algunos incluso llegan hasta a acosar laboral o sexualmente a su gente. Sutton comenta que

Los tiranos pueden tener un enorme efecto, sobre todo cuando las organizaciones están en sus inicios, época en que los empleados pasan una cantidad increíble de tiempo en el negocio.

Además, Sutton narra la forma en que un ejecutivo de Silicon Valley calculó el costo que representa este tipo de tirano: este ejecutivo tenía a un gurú de la tecnología que se dedicaba a molestar al personal, además de acosar sexualmente a las secretarías, de modo que ya ninguna quería trabajar con él, por lo que tuvo que contratar una secretaria externa. El problema era tan crítico que el departamento de capital humano canalizó al gurú para que tomara terapias en acoso sexual y manejo de la ira; además, estaban tan molestos con él que lograron calcular cuánto le costaba a la empresa que él fuera un tirano. Sorpresa: ¡la suma ascendía a 160 mil dólares anuales! Así que cuando llegó la hora de darle sus bonos y compensaciones, se le descontó esta cantidad.

El acoso sexual es un problema que afecta la dignidad de los trabajadores, deteriora el clima laboral y afecta el rendimiento y la productividad del trabajo.

Fuente: Con información de Leigh Buchanan, “Cabrón de oficina”, *Expansión*, México, 16-30 de abril de 2007, pp. 149-150.

 OA4

Disciplina Medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño.

Disciplina preventiva Acción que busca alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para evitar las desviaciones.

Disciplina correctiva Sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma.

Acción disciplinaria o acción correctiva Sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma.

Disciplina

La asesoría no logra siempre sus objetivos. La **disciplina** constituye la medida administrativa que se aplica para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La **disciplina preventiva** es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para evitar las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas.

El departamento de capital humano tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el absentismo, o comunica al personal las nuevas normas en vigor. Proporciona programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, y que en las compañías modernas no se impone la lógica militar, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

Puede, incluso, permitir que los empleados establezcan normas sobre ciertos aspectos por medio de la votación directa. La adhesión a estas normas suele ser muy alta, dado que todo el personal sabe que tuvo una participación directa en el proceso de elaboración de la norma.

Es muy importante el enfoque en el reglamento y en la forma de comunicarlo, 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 decir que “la capacidad de este montacargas es de hasta 200 kilogramos”, y así sucesivamente.

La **disciplina correctiva** es una penalidad que sigue a la desviación y/o ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que en el futuro las normas se cumplirán. Por lo común, la **acción disciplinaria** o **acción correctiva** constituye una sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma; por ejemplo, una advertencia o una suspensión sin goce de sueldo.

Por lo general, la disciplina correctiva se rige y se administra de acuerdo con la estructura jerárquica de la organización. Se inicia en el supervisor inmediato del empleado, pero es frecuente que el procedimiento de aplicación deba ser aprobado por un ejecutivo de más nivel o por el departamento de capital humano. El objetivo de esta práctica es garantizar la mayor equidad y justicia que sea posible, para que todos sepan que se aplican las mismas normas en toda la organización. Los objetivos de la disciplina correctiva son:

- Modificar la conducta y actitud del infractor.
- Desalentar que otras personas cometan acciones similares.
- Mantener niveles coherentes y eficaces de cumplimiento de las normas.

Los objetivos de la disciplina correctiva son de carácter positivo pues su propósito es corregir, educar, alentar. El castigo produce excesivo número de efectos colaterales indeseables, entre los cuales se incluyen apatía, absentismo y temor al supervisor.

Con frecuencia, en la entrevista de reforzamiento de disciplina 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 has cuidado bien esta valiosa soldadora eléctrica, y permitiste que se estropeara”) y un comentario positivo final (“por lo que toca a precisión en soldaduras difíciles, eres el mejor del departamento”).

Luego, el supervisor se debe concentrar en las posibilidades de ambos para resolver el problema.

Rescisión del contrato

La acción disciplinaria más enérgica consiste en dar por terminado el contrato de trabajo. Por lo general, esta medida debe ser estudiada con detenimiento y a un nivel alto de la organización. Se afirma que toda

rescisión de contrato que obedezca a razones disciplinarias es evidencia de fallas administrativas y de capital humano, pero esa opinión no es realista: ni los administradores ni los empleados son perfectos y en ocasiones hay problemas y conflictos que no se pueden resolver, lo que hace que la decisión de romper el vínculo laboral sea lo mejor para ambas partes. De parte del 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 son rechazadas en una empresa obtienen notables éxitos en otras.

Restricciones a la disciplina correctiva

En general, las medidas disciplinarias pueden encontrarse sustancialmente restringidas por la acción sindical o por las leyes. Las restricciones son beneficiosas 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 de sanciones poco razonables y demostrar que cuida los intereses de sus afiliados. No solo los sindicatos pueden establecer límites a las medidas disciplinarias. Debido al arraigado instinto de preferencia por la justicia que existe en todo ser humano, la aplicación de sanciones arbitrarias o *percibidas como arbitrarias, aunque sean justas*, puede suscitar una fuerte oposición.

Varias medidas disciplinarias tienden a crear intenso conflicto y rechazo:

- Las que se originan en factores como la raza, religión, sexo o edad de los empleados.
- Las que obstaculizan o desalientan las actividades sindicales legales.
- Las que castigan al empleado por no aceptar labores o riesgos potencialmente lesivos a su salud o integridad física.
- Las que castigan al empleado por negarse a cometer un acto ilícito.

En general, tanto una acción disciplinaria como una rescisión contractual pueden desembocar en conflictos legales si son injustas, confusas o inequitativas.

Como es obvio, el departamento de capital humano debe mantener un expediente actualizado de todas las medidas disciplinarias que se hayan aplicado a cada trabajador. Con frecuencia, la precisión y claridad de esos expedientes son un elemento vital en caso de que el conflicto llegue a los tribunales.

Disciplina progresiva

Las compañías modernas utilizan una política de **disciplina progresiva**, lo cual significa que las sanciones incrementan su severidad 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 apliquen medidas irreversibles. La disciplina progresiva también permite a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas a medida que se producen y no hasta que cobran gravedad.

En la tabla 15-2 se muestra una estructura típica de un sistema disciplinario progresivo. La primera falta es sancionada con una amonestación por escrito, con copia al expediente del empleado. Las faltas siguientes provocan medidas más enérgicas, como una suspensión sin goce de sueldo, hasta llegar a la rescisión del contrato.

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 la dificultad fue superada. Mantener indefinidamente en su expediente una nota sobre una falta cometida hace ya mucho tiempo no sirve a ningún objetivo práctico, y creará resentimiento en el empleado, que se sentirá incluido en una “lista negra” de la cual es imposible salir.

Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como agresión física a otra persona, consumo de estupefacientes dentro de la empresa o el hurto de objetos de cualquier valor, se puede hacer una excepción a la disciplina progresiva y despedirlo de inmediato.

OA5 

Disciplina progresiva Las sanciones incrementan su severidad a medida que se repiten las faltas en un periodo determinado.

Tabla 15-2 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. Rescisión del vínculo laboral.

Nuevos desafíos en la cultura organizacional

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunada a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor de gran importancia. Las políticas y normas de los departamentos se deben revisar de nueva cuenta sin perder de vista estos nuevos factores que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa.

En el siglo XXI, los desafíos profesionales se han extendido a áreas insospechadas hace tan solo pocos años. La convivencia con extranjeros, la actitud hacia grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo, como las personas afectadas por una discapacidad física o por una enfermedad no contagiosa, la apertura a nuevas ideas y opiniones, y la preservación de los ideales y objetivos de la organización, constituyen, entre otros factores, campos de gran importancia para el administrador de capital humano del nuevo milenio.

Resumen

Los programas para mejorar el clima laboral son esfuerzos que implementan 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 eficacia de la empresa. Aunque no son un sustituto de las prácticas de personal, estos programas ayudan a mejorar el clima laboral, pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados. Todo ello genera mayores niveles de satisfacción y alicientes para incrementar la productividad.

La mejora del clima laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación, que puede concentrarse en la solución de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto que desempeñan, les confiere la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le agrada y le es necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

Existen muchas técnicas para mejorar el clima laboral. Una de las más populares, que se originó en Japón, recibió el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad están conformados por un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos proporcionan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.

El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden sobre horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros.

El apoyo de la gerencia y los dirigentes sindicales a estos programas y la adopción de una perspectiva a largo plazo son

elementos esenciales en todo programa de mejora del clima laboral.

La función del área de capital humano en las comunicaciones organizacionales consiste en crear un flujo comunicativo en dos sentidos: en ascendente y en descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto del personal. Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el área de capital humano puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Es posible que el proceso más difícil de la comunicación organizacional sea lograr un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones para establecer el 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. Su implementación es responsabilidad de profesionales del departamento de capital humano, así como de los supervisores.

Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como laboral, y en ocasiones se pueden llevar a cabo en cooperación con las entidades especializadas que funcionan en la comunidad.

La disciplina consiste en una acción administrativa para poner en práctica las normas de la empresa, y puede ser tanto preventiva como correctiva. La mayor parte de la acción disciplinaria es progresiva y las medidas correctivas adquieren progresivamente mayor severidad. En algunos programas disciplinarios se destaca un enfoque de asesoría, pero en todos los casos se evita la noción del castigo, que ha caído en desuso en las organizaciones modernas.

Conceptos claves

Asesoría
Calidad del clima laboral

Círculos de calidad
Comunicación ascendente

Comunicación descendente
Comunicación indirecta
Codeterminación
Democracia industrial
Disciplina correctiva
Disciplina preventiva
Encuestas de actitud

Ergonomía
Mecanismo del rumor
Participación del personal
Procedimientos para la recepción interna de quejas
Programa de sugerencias
Reuniones abiertas de intercambio de información
Sistemas sociotécnicos

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué se preocupan tanto las organizaciones modernas por mejorar el clima laboral? ¿Qué importancia tiene “el buen ambiente” en las compañías?
2. Los programas de mejora del clima laboral requieren apoyo de la gerencia general. ¿Qué puede hacer el área de capital humano para contar con ese apoyo?
3. Una compañía le solicita a usted su asesoría profesional para emitir un diagnóstico de la calidad de su clima laboral. ¿Qué medidas tomaría? Sea específico, recomiende no menos de cinco medidas concretas que usted planea adoptar al respecto.
4. Usted ha propuesto la adopción de un sistema de círculos de calidad en su empresa. El ingeniero Salgado interrumpe su presentación, comentando que “ese tipo de mecanismo sólo se ajusta a la mentalidad japonesa”. ¿Qué le respondería?
5. ¿Por qué le corresponde al área de capital humano gran parte de la responsabilidad por el flujo de la comunicación en la organización? ¿Es deseable que los gerentes y supervisores de otros departamentos participen en el proceso?
6. ¿Cómo funciona el mecanismo del rumor en una empresa? ¿Qué tipo de información puede obtener el departamento de capital humano de los rumores que circulan en la organización? ¿Es posible suprimirlos totalmente?
7. Prepare una lista de los diferentes programas que el área de capital humano puede poner en práctica para mejorar las comunicaciones dentro de una organización pequeña (menos de cien personas) y una de tamaño mediano (de cien a mil integrantes).
8. En su opinión, ¿qué diferencias existen entre la disciplina correctiva y la disciplina preventiva? ¿Puede proporcionar dos ejemplos válidos de cada una de ellas?
9. El departamento de atención a clientes externos de una compañía fabril incluye a varias personas aficionadas a beber buen café. Se ha formado una especie de club interno, en el cual todos los socios aportan modestas sumas para comprar una o dos bolsas de buen café todas las semanas. Julita Montiel, encargada de cobrar el dinero y comprar el café, ha sido acusada de guardarse parte de lo recolectado. Hace quince días se llevó a cabo una junta informal del grupo, en el curso de la cual se discutió acaloradamente. Ocho días más tarde se volvió a presentar una discusión, pero en esta ocasión se lanzaron injurias personales. El día de hoy, dos horas antes de que se lleve a cabo una nueva y tempestuosa reunión del “club del café”, el gerente del departamento de atención a clientes externos le ha enviado a usted un memorándum en el cual solicita la intervención del área de capital humano, en su calidad de gerente de personal. ¿Qué recomendaciones y sugerencias haría usted?
 - a) ¿Devolvería la comunicación al gerente afectado, comentando que es un asunto interno del departamento?
 - b) ¿Procedería a realizar una investigación formal, para determinar si es cierto que Julita se apropió indebidamente de dinero que no le correspondía?
 - c) ¿Prohibiría usted las asociaciones de los empleados similares al “club del café”?
 - d) ¿Qué otras sugerencias o acciones recomendaría?

Caso de estudio 15-1

Mejora de la calidad de la vida laboral en Luz y Poder

Luz y Poder se estableció hace cinco años con predominio de capital japonés. La compañía fabrica bombillas, 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 puso en marcha 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 ligera-

mente superior al nivel del mercado, la productividad ha sido decepcionante. En poco tiempo, el estilo autocrático del primer gerente provocó un clima laboral muy desagradable. Cuando el sindicato declaró una huelga, hace dos meses, el consorcio liquidó al primer gerente y contrató al licenciado José Ramón Escalante, quien proviene de una empresa competidora, quien 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 hizo las preguntas siguientes (respóndalas en forma directa y pormenorizada):

Preguntas

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 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 mejora de la calidad de la vida laboral?”

3. “Supongamos que acepto su iniciativa. ¿Qué medidas concretas considera que debería tomar? ¿Cuánto tiempo debo esperar antes de ver frutos? ¿Es muy elevada la inversión?”
4. “No puedo menos que admitir su idealismo. Sin embargo, en nuestro país necesitamos mano muy firme y dura; disciplina, pocas pláticas y mucha acción. Quizá funcione en Europa o en Japón el planteamiento de la democracia industrial. Aquí solo funciona la energía. ¿No lo cree usted así? ¿Por qué?”

Caso de estudio 15-2

Dow Chemical¹

Nuestros televisores están llenos de *reality shows* que sacan a las personas de su zona de confort y las colocan en un entorno completamente diferente. Aunque esto resulta entretenido para los espectadores, la experiencia de sobrevivir, adaptarse y tener éxito en un entorno diferente puede proporcionar inigualables oportunidades de aprendizaje.

En 2012, el presidente y CEO de la compañía Dow Chemical, Andrew Liveris, presentó el Programa de Intercambio Internacional del CEO, que propone una experiencia de desarrollo intercultural ideal para los empleados de Dow que tienen alto potencial (también conocido como *talento prometedor*). Este programa se aplica en las distintas regiones geográficas de Dow para ofrecer oportunidades de desarrollo a los futuros líderes en etapas tempranas de sus carreras. La atención se centra en el desarrollo de la perspectiva cultural y la exposición de estos líderes a experiencias críticas que los preparen para mayores retos o tareas desafiantes en el futuro.

Desafío

Los empleados con alto potencial son sometidos a una exposición limitada dentro de Dow, una compañía transnacional que factura aproximadamente 57 mil millones de dólares a nivel global. Además, tienen oportunidades limitadas de participar y operar en un entorno global.

Debido a la fuerte presencia internacional de Dow, la perspectiva cultural y global es un atributo crítico de sus líderes. Estas fueron las habilidades y competencias que nuestros futuros líderes pudieron desarrollar.

Solución

Luego de reconocer la brecha entre las habilidades y competencias críticas, Liveris pidió que se elaborase un programa de 12 meses para hacer frente a dichas necesidades de forma inmediata. Éste fue el nacimiento del Programa de Intercambio Internacional del CEO, donde empleados de alto potencial de todo el mundo intercambian sus roles durante un año.

El programa proporciona la experiencia intercultural que se requiere y el desarrollo de la perspectiva cultural en una etapa temprana en la carrera de los empleados, quienes demuestran

tener el potencial para ser exitosos en las funciones de nivel superior en Dow.

Resultado

El proyecto fue desarrollado y es administrado por el área de Gestión del Talento de la firma. Las candidaturas se presentan a Liveris para su revisión y selección.

El programa se alinea con el objetivo de la compañía de desarrollar la perspectiva cultural y desarrollar líderes para diversos roles, pues reconoce a colaboradores que poseen diversas competencias, amplía el rendimiento de Dow y trabaja por el éxito de la compañía en los próximos años.

Objetivos de desarrollo

Los objetivos de este programa son:

- Los participantes colaboran en intercambios de puesto con otro empleado en otras regiones.
- El rol de intercambio puede estar dentro o fuera de su área actual con fines de desarrollo (por ejemplo, de finanzas a marketing, de cadena de suministro a comercial, de compras a asuntos corporativos).
- El desarrollo de habilidades financieras y de comunicación/presencia/influencia es altamente deseable.
- Desarrollo de una visión más amplia de Dow a través de diferentes posiciones y ambientes culturales.
- Facilitar el acceso a la formación, creación de redes y tutoría de los principales líderes de la organización.

Características del programa

Este programa tiene tres características principales:

- Treinta participantes cada año.
- Las oficinas corporativas son deseables pero no obligatorias.
- Los participantes regresan a su puesto cuando finaliza la asignación, a menos que se encuentre una posición más adecuada para ellos.

Criterios de selección

Para elegir a quienes formarán parte del programa, se toman en cuenta los siguientes criterios:

- Tener una antigüedad mínima de 3 años en Dow.
- Tener alto potencial.

¹ Caso elaborado por Gestión de Talento de Dow Chemical.

- Historial de desempeño sólido.
- Demostrar velocidad de aprendizaje y flexibilidad para manejar los rigores de la asignación internacional y de intercambio de rol.

Información sobre el Programa Internacional de Intercambio del CEO 2012/2013

El Programa Internacional de Intercambio del CEO 2012/2013 contó con 26 participantes, 8 mujeres y 18 hombres, de 15 nacionalidades y se llevó a cabo en 22 lugares de los 16 países en los que Dow tiene presencia.

Preguntas

1. ¿Qué recomendaciones y medidas sugeriría para garantizar que los candidatos seleccionados se mantengan en la

organización, generen mejores resultados y participen activamente en el desarrollo de nuevos talentos?

2. Si usted fuera el nuevo director de gestión de talento de Dow Chemical y el consejo de administración le comentara que la inversión es muy costosa para los resultados que se pueden lograr, ¿cuáles serían los argumentos que les daría para convencerlos de que es indispensable conservar el programa con las condiciones actuales, gracias a los resultados obtenidos hasta la fecha?
3. Proponga al menos dos sugerencias de seguimiento y evaluación de los resultados del programa y de cómo los documentaría.

capítulo 16

Relaciones de la empresa con el sindicato

El ser humano por naturaleza tiene que vivir en un conjunto primario de semejantes, denominado *sociedad*. Para subsistir y satisfacer sus necesidades requiere del trabajo y, al igual que en la sociedad, en él debe coexistir y convivir con personas iguales a él.

M. Patricia Guzmán Brito

El trabajo es una forma visible del amor.

Khalil Gibrán,
poeta libanés del siglo xx

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- Comprender el papel de los sindicatos en la dinámica de la empresa.
- Explicar las relaciones que existen entre el sindicato, la empresa y el sector oficial.
- Describir las técnicas que más se emplean para manejar y resolver conflictos.
- Exponer los métodos que permiten la cooperación de las partes en conflicto.

Sindicatos Asociaciones de personas que buscan defender sus derechos laborales ante sus empleadores.



● Ejemplo de un sindicato en México.

Los **sindicatos** son asociaciones de personas con un fin común: “defender sus derechos laborales” ante sus empleadores. Es una facultad expresa que se encuentra comprendida en cualquier legislación laboral de los países democráticos. Su finalidad primordial es económica, pues se considera que los trabajadores se “asocian o sindicalizan” para vigilar sus derechos laborales y garantizar el pago justo de su salario por la jornada que desempeñan y las percepciones adicionales convenidas con el empleador.

Se trata pues, de organizaciones que representan individuos y que nada tienen que ver con el interés público. Su única vinculación con la sociedad civil y económica de un país es la de garantizar que no afecten las actividades de otros sindicatos o sectores —laborales, empresariales y gubernamentales— con los que interactúa en la economía nacional. En la mayoría de los casos sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades.

Si bien su objetivo es velar por los intereses de los trabajadores, incorporarse a ellos es una decisión individual y “voluntaria” de los trabajadores, no de la autoridad empresarial ni de la institución laboral encargada de vigilar y supervisar la aplicación de la legislación en la materia. Los sindicatos constituidos legalmente se someten al reconocimiento de la autoridad competente mediante un acta constitutiva en

la que se establecen sus derechos y obligaciones, en apego a lo que establece la constitución y leyes vigentes en cada país y al acuerdo de cooperación y reconocimiento de la organización laboral.

En México este derecho se encuentra en el artículo 9 de la Constitución Política y en el artículo 371 capítulo II de la Ley Federal del Trabajo. En este último se establecen las formas, derechos y obligaciones que debe atender y respetar cualquier organización sindical. Cuando son reconocidos por la autoridad, los sindicatos adquieren personalidad jurídica y el derecho de libre asociación para formar federaciones, confederaciones y centrales sindicales, con lo cual logran un mayor poder —dentro de los márgenes de la ley— para negociar salarios, prestaciones y otros beneficios para sus miembros.

Cuando están legalmente reconocidos, los sindicatos se preocupan por lograr mejores condiciones de empleo. Su principal recurso de presión para lograr sus objetivos es la huelga, durante la cual los trabajadores afiliados al sindicato pueden desde bloquear el acceso a las instalaciones mediante la imposición de las banderas rojinegras hasta la toma de ellas si es preciso, hasta llegar a un acuerdo positivo para ambas partes.

En la actualidad existe una tendencia muy generalizada a nivel mundial a transformar la visión reactiva de los sindicatos en una visión proactiva que beneficie tanto a los trabajadores como a las empresas. Así, las organizaciones sindicales, junto con las empresas y el gobierno, determinan estándares, establecen convenios de productividad, impulsan mejoras de instalaciones, seguridad e higiene así como del clima organizacional, etc. Este espíritu conciliador se manifestó en el caso de la compañía Volkswagen, en el cual, gracias a este tipo de negociación conjunta se evitó el cierre de la planta.

La existencia de un sindicato no implica que la empresa deba enfrentar problemas, ni que las políticas de capital humano no se puedan aplicar. Tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de línea y los profesionales de capital humano continúan siendo responsables de mantener en óptimo nivel las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías de gran éxito, tanto nacionales como internacionales, que coexisten con uno o más sindicatos, ponen en práctica las técnicas de administración de capital humano que se han presentado en este texto.

Pese a ello, tanto los gerentes como los especialistas de capital humano deben ajustarse a las condiciones que imprimen los sindicatos a las labores de la empresa. Algunas de ellas se originan en la legislación laboral de cada país; otras surgen de acuerdos que se toman conjuntamente entre la empresa y la organización sindical. En algunos casos, algunas organizaciones intentan evitar la formación de entidades sindicales. En esas circunstancias, es posible que muchos trabajadores sean privados de la protección y las prestaciones que obtendrían si estuvieran organizados, lo cual genera una atmósfera indeseable en el lugar de trabajo. En otras, los sindicatos presentan demandas inflexibles, que privan a la organización de la adaptabilidad y elasticidad que necesita para hacer frente a sus competidores.

Una tendencia importante en la economía del mundo desarrollado es crear filiales en otros países con el fin de exportar sus operaciones a ellos para evitar las restricciones y gravámenes comunes de las economías avanzadas. Una corporación que desee abrir una planta de manufactura en un país como

Alemania, Finlandia o Suiza se verá obligada a satisfacer niveles salariales y de compensación indirecta sumamente altos.

Por el contrario, si opta por transferir sus actividades a cualquier país de América Latina, por lo general debe cubrir niveles salariales inferiores. Esta realidad ha provocado la exportación masiva de capitales que hace varias décadas se ubicaban exclusivamente en el norte desarrollado. El delicado nivel de equilibrio entre la necesidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los trabajadores y el imperativo de continuar ofreciendo condiciones atractivas para los inversionistas caracteriza gran parte de los altibajos de la economía mundial en la actualidad.

El profesional de gestión de capital humano está en posición de efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. Tanto si actúa en representación de los intereses de la compañía o de los trabajadores, es necesario que comprenda a fondo la relación que se establece entre ambas partes y las fuerzas que actúan en ella. Solo cuando se comprende de manera adecuada esta dinámica se pueden evitar los errores en un proceso que es extraordinariamente delicado.

Para comprender esta dinámica es necesario hacer una revisión histórica de la relación entre trabajadores y empresarios, y examinar a continuación el marco global en que existen los sindicatos, en el actual clima de competencia internacional.

Orígenes y antecedentes del movimiento sindical

Como resultado del cambio económico que significó la Revolución Industrial, se generaron graves tensiones en el seno de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del siguiente. Con frecuencia, los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales enfrentaban situaciones de extrema pobreza, largas jornadas de trabajo, que excedían las 12 horas diarias, y ninguna protección en casos de enfermedades o accidentes, incluso si estaban directamente vinculados con el trabajo.

La mortandad, las deplorables condiciones higiénicas y las pésimas expectativas de vida en países como la Inglaterra industrial de principios y mediados del siglo XIX, por ejemplo, excedían en muchos casos a los peores ejemplos del actual mundo en desarrollo.

Cuando los trabajadores advirtieron las desventajas de negociar individualmente con sus empleadores, empezaron a adoptar tácticas para organizar sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que debían regir las labores. Con muchas variantes, avances y retrocesos, lograron poco a poco organizarse en diversas uniones y ligas obreras, que tomaron el nombre de sindicatos.

De acuerdo con la perspectiva ideológica del historiador, el juicio que se hace sobre estos movimientos puede ser negativo, porque se les acusa de provocar la quiebra de muchas empresas debido a sus demandas excesivas, o puede ser positivo, porque ellos fueron el motor del 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 de la primera parte del siglo XX constituyeron un poderoso vehículo de cambio, que obligó a muchas industrias a adoptar políticas más humanitarias y equilibradas.

Entre sus conquistas más notables se cuentan la reducción de la jornada laboral, el derecho a huelga, la prohibición del trabajo infantil, la protección del empleo y numerosas prestaciones. Las empresas, a su vez, se han visto obligadas a incrementar su productividad, para poder enfrentar las crecientes demandas de su personal sindicalizado.

Los primeros sindicatos modernos se organizaron durante el siglo XIX principalmente en Gran Bretaña, Francia, Alemania y Estados Unidos. Consistían en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción. Poco a poco, los nuevos grupos advirtieron la posibilidad de negociar colectivamente con la empresa, para garantizar determinadas condiciones. Con el tiempo, los sindicatos del mundo desarrollado se convirtieron en organizaciones sumamente poderosas, con notable influencia y presupuestos de millones de dólares.

América Latina empezó a industrializarse un poco después que Europa Occidental y América del Norte. La historia de los movimientos sindicales latinoamericanos ofrece algunas de las páginas más brillantes y nobles de todo el movimiento obrero mundial. Gran parte de las reivindicaciones de los revolucionarios en México en 1910, por ejemplo, se basaban en aspiraciones de los trabajadores de la época. En otros países, como Colombia, los trabajadores del cultivo del plátano dejaron su huella indeleble en la historia del país. Grandes intelectuales de la talla del premio Nobel de literatura, Gabriel García Márquez, o del gran escritor guatemalteco Miguel Ángel Asturias, han descrito en páginas vibrantes

las luchas que se vivieron en sus países respectivos, así como las represiones de que fueron objeto los integrantes de diversas asociaciones obreras.

Competencia internacional

Hasta hace pocos años, el hecho de que una industria nacional no pudiera competir con las del exterior no significaba necesariamente que estuviera en riesgo de desaparecer. El gobierno consideraba su deber “protegerlas”, para lo cual establecía barreras fiscales y aduanales. Gracias a estas medidas, los productos extranjeros se encarecían artificialmente hasta niveles que no les permitían competir con los nacionales, o sencillamente se prohibía su ingreso al país.

Debido a diversos factores internacionales, entre los cuales se cuentan el desarrollo de la economía transnacional y de los canales de comunicación como internet, la creciente demanda de productos de alta calidad y el intercambio de productos en la economía mundial, en la actualidad son muchas las empresas y gobiernos que han debido adoptar una filosofía de competencia en el mercado global como el único enfoque viable para sobrevivir y triunfar a largo plazo.

Capital humano en acción

¿En qué afecta el día de huelga a los trabajadores?

Cuando una empresa se ve inmersa en una huelga, por lo general los trabajadores tienen dudas sobre cuál será su situación laboral ese día, la principal de la cuales es cómo va a ser considerada su ausencia en la nómina, pero también hay un desconocimiento de los derechos y obligaciones relacionados con la decisión de participar en una huelga o no hacerlo. Algunos aspectos que se deben considerar son los siguientes:

- La huelga es un derecho, por lo tanto se debe respetar la voluntad del trabajador de formar parte de ella o no.
- El trabajador no está obligado a informarle a la empresa si formará parte de la huelga o no; si se le preguntan cuáles son sus intenciones al respecto, tampoco tiene por qué contestar.
- Si un trabajador no desea intervenir en este movimiento, tiene el derecho a asistir a su trabajo. Sin embargo, la empresa puede cerrar sus instalaciones en caso de que no cuente con los trabajadores suficientes durante el día de huelga.
- La empresa no puede sustituir a los trabajadores durante su ausencia por una huelga legal.
- En caso de que un trabajador que no forme parte de la huelga no pueda acceder a su centro de trabajo, debe notificarlo de inmediato a la empresa para evitar que le descuenten el día. De ser necesario, se puede solicitar apoyo de las autoridades para poder ingresar a las instalaciones.
- En algunos países, a los huelguistas se les da de baja en el seguro social y se les descuenta el día, así como la parte proporcional en otros beneficios.
- Es posible que se apliquen sanciones cuando es necesaria la intervención de las autoridades para solucionar la huelga, dependiendo del fallo que la instancia emita.

Fuente: Con información de: Sánchez Argüelles, Francisco, “¿En qué afecta el día de huelga a los trabajadores”, Asesoría Sánchez & Vence Asociados, 13 de noviembre de 2012, en: <http://asesoria-sanchez.net/tag/huelga/>, consultado el 10 de febrero de 2013.

El incremento de la competencia internacional requiere que la productividad y los niveles de calidad de las empresas latinoamericanas aumenten de forma dramática. Muchas de ellas buscan oportunidades en la región para establecerse y operar con menores costos y mayor eficacia. Con frecuencia, un factor esencial para decidir la ubicación de una nueva planta es la situación laboral. Debido a que las empresas modernas tienden a mantener un alto nivel de flexibilidad en sus decisiones de ubicación, y por lo tanto de contratación de personal local, su influencia repercute en áreas insospechadas de la economía contemporánea.

El panorama internacional del sector laboral

La competencia internacional en la economía globalizada ha limitado las posibilidades de expansión del movimiento sindical en todo el mundo, en especial en Europa Occidental y América del Norte. Se estima que entre 1985 y 2000, los sindicatos de esa área perdieron más de la mitad de sus afiliados, porque las empresas decidieron trasladar sus plantas a otros países. La evolución de esas economías ha favorecido el incremento del sector terciario o de servicios, y ha desalentado el crecimiento del sector manufacturero.

Cerca de 11% del total de la fuerza de trabajo de países como Estados Unidos está afiliado a un sindicato. El porcentaje de sindicalizados es considerablemente más alto en Europa (50%), pero al igual que en Estados Unidos y Canadá, tiende a decrecer o en el mejor de los casos a estancarse. Asimismo, varios fenómenos económicos y políticos han fragmentado los frentes sindicales, que hace algunas décadas fueron muy influyentes en la vida pública.

Debido a las distintas características sociales de los países asiáticos, es muy difícil determinar el porcentaje de trabajadores “realmente sindicalizados” en Japón y Taiwan, por ejemplo, pero los expertos coinciden en que su número es muy bajo. Los conflictos laborales son mucho más graves y frecuentes en países como Corea del Sur y Tailandia, pero en general toda la región ha sufrido un proceso de reinterpretación de los datos fundamentales de la dinámica social, lo cual ha provocado, entre otros cambios, el debilitamiento paulatino de instituciones que parecían esenciales de esas culturas, como el empleo vitalicio en una gran corporación.

La evolución de las condiciones del sector laboral en las gigantescas economías de países como China e India es impredecible. En décadas recientes, su población ha mejorado su nivel de vida, y en ambas naciones el descontento y la incidencia de conflictos laborales han permanecido en niveles relativamente bajos. Tanto en China como en India los trabajos industriales o los relacionados con la informática son sumamente codiciados en algunas regiones poco desarrolladas, en tanto en otras de mayor desarrollo relativo se han registrado graves conflictos entre los intereses empresariales y los de la clase obrera.

El panorama latinoamericano actual

Junto con la tendencia a perder afiliados, los movimientos sindicales de Latinoamérica también han perdido parte de su influencia social. Pese a esta circunstancia, el profesional de capital humano cometería un grave error si concluyera que los sindicatos están condenados a desaparecer, o que su influencia es desdeñable. El desafío profesional en este campo consiste en encontrar respuestas adecuadas para demandas que a menudo parecen contradictorias y excluyentes entre sí.

Los poderosos movimientos sindicales de México, Venezuela y Colombia se vieron fortalecidos por la importancia estratégica de sus operaciones respectivas. Por ejemplo, en el área de los hidrocarburos llegaron a desempeñar funciones esenciales en el acontecer público de las tres naciones. Aunque el petróleo mantiene su importancia, en general la economía de los tres países ha visto debilitarse el poder de determinadas asociaciones.

Debido a movimientos económicos adversos, que en el pasado reciente han afectado la raíz de la estructura social de países como Argentina, diversos movimientos sindicales, antaño prósperos, se han debilitado porque la base industrial que los sostenía desapareció. Pese a ello, el retorno gradual a la normalidad económica puede significar que poco a poco las organizaciones gremiales recuperarán el terreno que ocuparon en otras épocas.

En gran medida, los movimientos laborales de países como Bolivia están conformados por trabajadores de industrias extractivas, como la minería. Con frecuencia, estos grupos se han caracterizado por su activismo en áreas políticas, lo cual, ocasionalmente, les ha permitido acceder a considerables cuotas de poder, por lo general durante periodos breves.

La poderosa influencia de la economía brasileña, finalmente, es determinante para toda la región. Gran parte de la economía de este país se ha diversificado de modo notable, por lo cual las organizaciones laborales se basan en campos muy variados: la industria del acero, de fabricación de automotores, farmacéuticos, etc. De modo gradual, los sindicatos brasileños han moderado sus peticiones y sus emplazamientos a huelgas o conflictos abiertos, porque existe creciente preocupación por la competencia

mundial que incide en la economía del país, que se ha mantenido próspera en años recientes. Dada la diversidad demográfica del país y su creciente movilidad, se ha incrementado la competencia interna por los puestos de trabajo, factor que ha limitado las actitudes más polarizadas de décadas anteriores.

Puesto en términos muy simples, los sindicatos latinoamericanos han adquirido conciencia de la necesidad de continuar la defensa de los derechos de los trabajadores, por una parte, pero al mismo tiempo se han hecho muy sensibles a la realidad de que las empresas pueden optar por abandonar un país para proceder a operar en otro. En ocasiones, esto puede significar trasladar una planta de manufactura a un país limítrofe; en otras, el indispensable capital puede emigrar a países que los trabajadores de la antigua compañía no podrán identificar en un mapa del hemisferio occidental.

Dimensiones éticas de la dialéctica empresa-sindicato

Por una parte, el compromiso ético y humano con el bienestar de la población es reforzado por el hecho de que solo garantizando un ingreso suficiente se puede impulsar la economía nacional y promover la aspiración a alcanzar un nivel de vida digno. Por otra parte, la dinámica social impide que las empresas puedan subsistir aisladas de la economía global. En la actualidad, la integración de las distintas sociedades no deja lugar a otra alternativa que no sea la de participar en la economía mundial, ofreciendo niveles continuamente mejorados de calidad, productividad y confiabilidad. La identificación de “nichos” en los que se pueda basar una empresa para subsistir y crecer se ha convertido en una necesidad imperiosa.

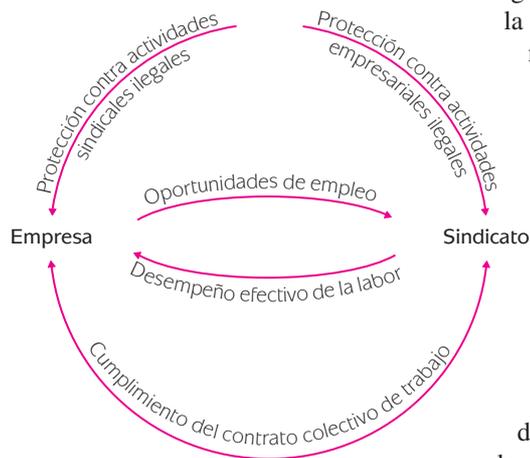


Figura 16-1 Interdependencia de sindicato, empresa y sector oficial.

Relación asalariado-empresa

La relación que se establece entre la empresa y el sindicato se lleva a cabo dentro de cierto marco legal que ambas partes aceptan. Con frecuencia, la empresa y el sindicato deben recurrir a las autoridades para que lleven a cabo una labor de asesoría, guía y —en algunos casos— de árbitro de último recurso. Cada una de las partes establece una relación dinámica con la otra, como se ilustra en la figura 16-1. La empresa depende de los trabajadores para que la labor se lleve a cabo, en tanto los sindicalizados dependen de la empresa para recibir sus compensaciones y dirigir las distintas actividades de la corporación. A su vez, las autoridades dependen de ambas partes: de la empresa y el sindicato, para hacer frente a las necesidades sociales mediante organizaciones productivas.

OA1 Los sindicatos y la administración de capital humano

La presencia de un sindicato en la organización tiende a formalizar las relaciones de esta con sus trabajadores, lo que con frecuencia provoca mayor centralización de las decisiones del departamento de capital humano, para garantizar que exista uniformidad en el trato que se da al personal sindicalizado, mediante la firma de un contrato colectivo de trabajo en el cual se sustentan las condiciones mínimas de prestaciones y obligaciones y se regulan las condiciones de trabajo. 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 del individuo en el 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 capital humano siempre 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, etc., son los mismos que en las organizaciones donde no existen uniones obreras.

Las acciones que emprenden los integrantes de un sindicato dependen del trato que hayan recibido. Cuando la mayoría de los trabajadores considera que el nivel de compensación es injusto, que las condiciones de trabajo se han deteriorado o que existen factores inaceptables, el sindicato procede a negociar con la empresa. Si estas negociaciones no obtienen el resultado esperado, es probable que la situación desembogue en un conflicto abierto y que se convoque a una huelga.

Cuando el personal sindicalizado convoca a huelga, la empresa enfrenta un examen radical de su capacidad de adaptación. Durante una huelga se paralizan la producción y las labores cotidianas, pero continúan las actividades de las empresas competidoras. Incluso en los casos en que todavía subsisten algunos monopolios a nivel nacional, los competidores del extranjero tienden a obtener ventajas de las huelgas que las aquejan. Como los efectos de una huelga son tantos y tan graves, por lo común tanto la empresa como el sindicato hacen cuanto esté a su alcance para evitarla.

Estructura y funciones de los sindicatos

Al igual que tantas otras organizaciones, los sindicatos, siempre influidos por el entorno, constituyen sistemas abiertos con objetivos propios. Algunos 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 efectos determinantes sobre las uniones sindicales. En términos de la formulación clásica de sus objetivos, los sindicatos existen para proteger a sus afiliados, incrementar sus compensaciones y mejorar sus condiciones de trabajo.

Sindicatos locales

Los sindicatos de “modelo clásico” eran organizaciones pequeñas que agrupaban a los afiliados de determinada empresa. A medida que las empresas crecieron en tamaño y grado de complejidad, las organizaciones también lo hicieron. Con frecuencia, se establecieron contactos entre los trabajadores de un ramo específico (por ejemplo, los vinculados con el transporte), los de una rama de actividades industriales (como la industria del petróleo) o los sindicalizados de una zona geográfica (por ejemplo, la unión laboral de los trabajadores del centro y sur de un estado, departamento o provincia). Con el tiempo, algunos sindicatos han llegado a adquirir proporciones nacionales.

Sindicatos nacionales

La mayor parte de los sindicatos locales se encuentran afiliados a una entidad de mayores dimensiones, un sindicato a nivel nacional. En ocasiones, estas organizaciones agrupan a miles de afiliados, y entre sus objetivos específicos se cuenta obtener determinadas metas en todo el país. En el curso de sus labores deben contar con personal que proporcione asesoría, que los ayude a llevar a cabo sus negociaciones, al menos de las quejas diversas, y varios aspectos más.

A cambio de esa ayuda, los sindicatos locales remiten a los nacionales una parte de las contribuciones que efectúan sus afiliados, y se comprometen a aceptar las normas y el liderazgo de la entidad mayor grande. Por ejemplo, es posible que el sindicato nacional instruya al local para que no acepte determinadas condiciones de trabajo que aisladamente resultarían suficientes, pero que considerados en el contexto de toda la sociedad no se estiman convenientes.

Sindicatos multinacionales

Así como los sindicatos nacionales son una especie de aglomerados de diversos movimientos de asociaciones de trabajadores, pueden estimar conveniente asociarse con los de otros países, para defender los intereses de todos los trabajadores del área. Este es el caso, por ejemplo, de los sindicatos de varias industrias en la Unión Europea, o en el caso de América, el de algunos sindicatos que operan a nivel de los tres integrantes del North American Free Trade Agreement (NAFTA) o Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

El sector público y las relaciones con los sindicatos

En términos de su relación con el sector económicamente activo de cualquier nación, la función esencial de un gobierno es defender el bienestar social. Por esa razón, los distintos gobiernos han establecido normas que regulan y canalizan los diversos movimientos sindicales y empresariales, con el objetivo de lograr una interacción armónica y productiva entre ambos sectores. En todos los países existen leyes que regulan y limitan el campo de acción de las empresas, así como de los sindicatos. Con frecuencia, la adecuada cooperación del sector oficial en los conflictos laborales constituye el instrumento que permite la rápida solución de las diferencias, o conduce a un estado de parálisis que afecta a toda la economía.

OA3 Cooperación y resolución de conflictos

Dado el complejo carácter de 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 afrontar, o sufrir las consecuencias de abandonar el mercado a otras entidades.

Capital humano en acción

Conflicto laboral en la planta de Fujikura, Coahuila

Los trabajadores de la empresa japonesa Fujikura Ltd, ubicada en Piedras Negras, Coahuila, se inconformaron con las prácticas poco claras de la empresa, que les solicitó su “renuncia voluntaria” bajo la promesa de recontratarlos, aunque, de acuerdo con los trabajadores, el propósito real era reducir su salario y no dar prestaciones, con el pretexto de que la empresa está en crisis.

Como los trabajadores no tenían sindicato que los representara, se asesoraron con un miembro de la Confederación de Trabajadores de México, que agrupa a un gran número de gremios. Sin embargo, el asesor se sometió desde el inicio a los dictados de la empresa, por lo que decidieron asesorarse con otro comité que defiende los derechos laborales de mujeres maquiladoras. Los trabajadores exigían 20 días de salario por cada año trabajado.

Una semana antes, la Junta de Conciliación y Arbitraje, órgano gubernamental para mediar en este tipo de conflictos, pospuso el laudo sobre la legalidad de Fujikura de liquidar a su personal.

Después de dos años de conflicto, la huelga se resolvió favorablemente para ambas partes pues se llegó a un acuerdo para que la empresa continuara con sus operaciones y se le otorgara a los trabajadores un aumento salarial así como el pago de sus salarios no devengados durante la huelga.

Fuentes: Con información de Arturo Rodríguez García, “Sin visos de solución el conflicto laboral en Piedras Negras”, *Proceso*, México, 22 de agosto de 2007, www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=2&nta=53318; Zócalo Saltillo, “Descartan cierre de Fujikura”, 18 de marzo de 2012 en: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/530242>, consultado el 10 de febrero de 2013.

Negociaciones colectivas

En la figura 16-2 se sintetiza el proceso que se lleva a cabo durante una negociación colectiva, que requiere de una intensa preparación, que puede empezar seis meses antes de que las partes se sienten a la mesa para discutir sus respectivas propuestas.

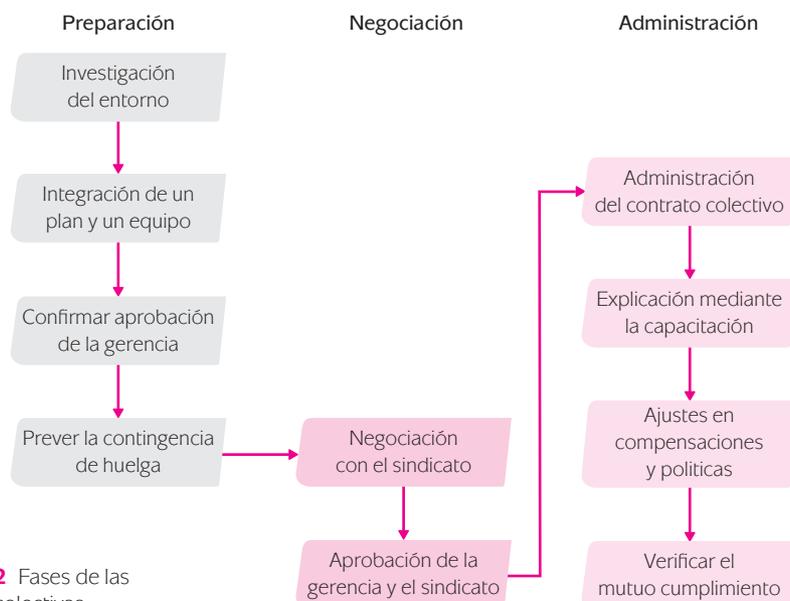


Figura 16-2 Fases de las negociaciones colectivas.

El departamento de capital humano se prepara para estas reuniones mediante el estudio de las tendencias de la economía, la situación del mercado laboral, la evaluación de la posición de fuerza o debilidad relativa en que se pueda encontrar la industria, y varios puntos más. Una vez que han recabado la información necesaria, cada parte se traza una estrategia, en la cual se determinan posiciones respecto a aspectos como salarios, horas de trabajo y seguridad. Con frecuencia, los equipos de negociadores son respaldados por abogados con amplia experiencia en legislación laboral.

Cuando la gerencia general ha aprobado una estrategia y los principales representantes de los trabajadores han llegado a un acuerdo sobre sus peticiones, se inician las negociaciones, semanas o meses antes de que se venza el contrato colectivo de trabajo vigente.

Las negociaciones se prolongan hasta que se obtiene un acuerdo mutuamente satisfactorio. En la tabla 16-1 se ilustran las técnicas que permiten lograr una negociación adecuada para la empresa.

Tabla 16-1 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 en algunos puntos.
4. Empiece primero con los puntos fáciles.
5. Recuerde que las negociaciones no concluyen con la firma del documento, porque prácticamente todos los acuerdos vuelven a revisarse al cabo de cierto tiempo.
6. Cuando se estanquen las negociaciones, destaque el progreso que ya se ha obtenido, pase a otro punto o haga contraofertas.
Qué no hacer
1. Nunca inicie el proceso ofreciendo el límite. Su adversario siempre buscará más.
2. No explore posibilidades que usted no desea que se transformen en realidades.
3. Jamás exprese un rotundo "no" a menos que esté seguro del apoyo de su organización; del apoyo de la gerencia general, o de la cúpula sindical, según sea el caso.
4. En ningún caso traicione la confianza que deposita en usted el otro negociador.
5. No llegue a soluciones rápidas. Especialmente en el caso de los sindicalizados, existe la percepción de que si el proceso es demasiado corto, la solución podría no ser la mejor para ellos.
6. Impida que su adversario recurra a funcionarios de mayor jerarquía que usted.
7. Desaliente la participación de personas no experimentadas, aunque se trate de directivos de la empresa. Un novato puede provocar un desastre con facilidad.

En el **contrato colectivo de trabajo** que finalmente se aprueba se estipulan los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo la labor. En la tabla 16-2 se muestran los temas que más comúnmente se cubren en este tipo de acuerdos. Es importante tener en cuenta que en algunos casos estos contratos pueden consistir de documentos más o menos sencillos, de poca extensión, pero en otros pueden ocupar volúmenes de complejas especificaciones legales. A medida que evoluciona la relación empresa-sindicato es común que los puntos que antes se resolvían con una breve alusión adquieran mayores niveles de complejidad. Cuando estos acuerdos alcanzan proporciones enciclopédicas, los expertos saben que la química que caracteri-

Contrato colectivo de trabajo Documento en el cual se estipulan los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo una labor.

za la relación entre ambas partes ha llegado a un estado de tensión y desconfianza mutua, que a todos conviene evitar, si se quiere preservar la posibilidad de que la empresa pueda competir en el mercado internacional.

Tabla 16-2 Cláusulas comúnmente incluidas en los contratos colectivos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del delegado sindical como representante legítimo de los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación al sindicato. Para prevenir la marginación de las personas recién contratadas o renuentes a afiliarse al sindicato, los trabajadores pueden negociar una cláusula que estipule la afiliación obligatoria, así como: <ol style="list-style-type: none"> a) El periodo que debe transcurrir entre la contratación y la afiliación al sindicato. b) Las aportaciones obligatorias al sindicato. c) La facultad que se da a la empresa para retener parte del salario de los sindicalizados para entregarla a los funcionarios del sindicato.
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles salariales. Estipulación del salario que recibirá cada afiliado, según su categoría, puesto, antigüedad, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes por inflación. Cláusula que concede aumentos automáticos por el incremento del costo de la vida y que corresponde a la práctica económica conocida como indexación.
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de aseguramiento. Explicación de las pólizas de seguro que la empresa se compromete a otorgar, así como la 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.
<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones, puentes, días laborables, jornada de trabajo. Determinación de los días de descanso, calendario de labores, horario del trabajo diario, márgenes de tolerancia para la llegada al inicio de la jornada, duración de los periodos de descanso, salidas al baño, pausas para alimentos, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de promoción. Especificación de que las oportunidades de promoción se destinarán a los empleados con mayor antigüedad, y que serán estos quienes tendrán la primera opción para escoger horarios, tareas consideradas deseables y otros aspectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de la empresa. La organización debe reservarse ciertos derechos para asegurarse de que 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.
<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina. Elaboración de un reglamento interno, que señale las acciones que se pueden llevar a cabo, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada persona en caso de accidente o emergencia, etc. Por lo común, el contrato colectivo solo hace referencia al reglamento interno, que se prepara de manera independiente, pero se ratifica por ambas partes.
<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<ul style="list-style-type: none"> • 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 a los convenios.

Resolución de disputas

La administración de un contrato colectivo de trabajo compromete a la compañía y al sindicato a cumplir los convenios que han negociado y los objetivos a que se han comprometido. Una violación del contrato requiere que se verifique la queja y se resuelva la situación.

Por lo general, los contratos colectivos se redactan de manera que sus cláusulas tienden a limitar las acciones de la empresa en ciertas áreas. Tanto ella como el sindicato se reservan el derecho de invocar ante una tercera parte una intervención urgente, para corregir una violación al contrato, pero dado que, por lo general, la empresa tiene a su cargo el proceso de toma de decisiones, es más común que la parte laboral presente quejas por incumplimiento de determinados aspectos.

En la tabla 16-3 se describen los pasos que generalmente se cubren cuando se presenta una de estas quejas. El número de pasos depende en gran medida del tamaño de la organización, así como del nivel del conflicto. Con frecuencia, los pasos intermedios que se toman en las organizaciones grandes evitan que las diferencias sobre un punto de poca importancia lleguen a niveles superiores de la administración.

■ **Tabla 16-3** Pasos recomendados para manejar la presentación de una queja sindical

<ul style="list-style-type: none"> • Discusión preliminar. El trabajador que presenta la queja discute el asunto con su supervisor inmediato, en presencia de un representante del sindicato.
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. La queja se formula por escrito y se presenta de manera formal ante el supervisor inmediato quien debe responder por escrito dentro de cierto plazo que por lo general no excede de dos a cuatro días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 2. El representante sindical o el comité sindical del caso elevan la queja por escrito al superior del supervisor o al departamento de capital humano. Por lo general, la respuesta no debe exceder de cuatro a cinco días hábiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3. Un funcionario sindical de alto nivel presenta la queja a un ejecutivo de la empresa, tal como el gerente de relaciones industriales. También en este caso se espera que la respuesta se produzca por escrito en un término no mayor a una semana.
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 4. Si todos estos pasos no conducen a una solución, el sindicato y la empresa pueden someter sus diferencias a un proceso de arbitraje o —como último recurso— a las autoridades legalmente constituidas para solucionar la situación.

Causas y tipología de los conflictos laborales

Aunque es probable que la empresa no encargue a los especialistas de relaciones industriales que manejen los primeros pasos en el caso de una queja del sindicato, el departamento de personal desempeña un papel fundamental en el proceso. Es posible que cada supervisor de sección se entere solo de dos o tres casos de diferencias, pero la gerencia puede mantener una perspectiva global de los conflictos. Gracias a esta información, la gerencia de capital humano puede formular una estrategia mejor para manejar los aspectos que tienden a crear fricción dentro de la organización.

Las quejas pueden clasificarse en tres categorías: las legítimas, las imaginarias y las de carácter político:

1. **Quejas legítimas.** Retratan 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.
2. **Quejas imaginarias.** Ocurren cuando los empleados consideran que se han violado los convenios laborales, pese a que la empresa cumple los puntos convenidos. En un ambiente cooperativo, estas quejas se pueden resolver con relativa facilidad, mediante la explicación del sencillo hecho de que la empresa tiene determinados derechos, como explícitamente lo reconoce el sindicato, y la comunicación constructiva sobre aspectos determinados.
3. **Quejas de carácter político.** Son las más difíciles de resolver, porque tienden a presentarse exactamente antes de la negociación de un contrato colectivo o de la elección de funcionarios sindicales. En muchas circunstancias, un dirigente sindical puede encontrarse sometido a considerable presión para defender los intereses 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 evitarla, la empresa —especialmente el departamento de capital humano— debe recurrir a reuniones, manuales del empleado, hojas informativas, boletines, mesas redondas, etc., para establecer claramente los parámetros de conducta y rendimiento que se consideran adecuados según el contrato colectivo de trabajo. Pese a estas precauciones, es indudable que en las organizaciones no siempre son ideales las condiciones reales del trabajo diario, y en ocasiones se generan quejas por incumplimiento de lo pactado.

Una vez que se ha presentado una queja formal, la administración tiene la responsabilidad de resolverla de manera rápida y justa. Si no lo hace, el personal puede creer que la organización no se preocupa por las necesidades de su personal, y con el tiempo, la moral, la motivación, el desempeño y la lealtad a la compañía pueden disminuir. Un elemento esencial del sistema es que cada queja se considere con toda la imparcialidad posible, sin tratarla de manera política, porque de esa forma se fortalece la percepción general de una noción básica de justicia.

Las quejas se deben investigar y resolver con base en los datos disponibles, y no en las emociones o las tendencias del momento. Asimismo, las causas que la provocaron se deben investigar a fondo, porque pueden indicar la existencia de un conflicto de personalidades o una comprensión inadecuada de los términos del contrato de trabajo. Por último, es importante alentar a todos los trabajadores a que

utilicen los canales formales para la solución de diferencias, porque de esa manera tanto el sindicato como la empresa pueden detectar aspectos de importancia esencial para la preservación de un clima de cooperación.

Dada la creciente competencia que enfrentan las organizaciones latinoamericanas de todo género, así como la complejidad de la legislación laboral de los diversos países, el éxito competitivo —e incluso la supervivencia de muchas organizaciones— van a depender cada vez más de la rapidez del proceso de que se utilice para resolver adecuadamente los conflictos laborales.

Asimismo, las acciones que lleven a cabo los empleados dependerán en gran medida del tratamiento que hayan recibido de la empresa. Cuando la percepción generalizada es que esta se ha comportado de manera inaceptable, el conflicto puede escalar y requerir tiempo adicional para solucionarse. Este contexto implica un riesgo y un costo que muy pocas empresas pueden afrontar.

Arbitraje

Aunque la mayor parte de las negociaciones con el sindicato no se traducen en huelgas o en detención de la labor, si las diferencias no se conducen de manera adecuada pueden generar tensión y deteriorar el clima laboral general. Cuando se producen circunstancias que generan roces entre las partes, la responsabilidad del departamento de capital humano es cerciorarse de que se ponen en práctica medidas inmediatas de verificación y control de la situación, es decir, debe corroborar si las quejas de los trabajadores son fundamentadas.

El **arbitraje** consiste en someter las diferencias que hayan surgido entre la empresa y el sindicato a la decisión de una tercera parte, que permanece neutral. Ambas partes exponen sus razones y justificaciones ante el árbitro, que dentro de un plazo razonable debe emitir una decisión.

En el **arbitraje de asesoría** ambas partes convienen en recurrir a un árbitro, pero no se comprometen a aceptar sus recomendaciones. En el curso de un **arbitraje de apelación final** ambas partes especifican su posición, aceptan someterse a la decisión de la tercera parte y el árbitro debe elegir entre una de las dos posiciones. El **arbitraje de compromiso**, finalmente, da al árbitro la posibilidad de formular una decisión intermedia entre las que han ofrecido los trabajadores y la de la empresa.

En el caso de una disputa salarial, por ejemplo, una empresa pudo haber ofrecido un incremento salarial de 2.4%, en tanto que el sindicato insiste en uno de 4.5%. Si se adopta un arbitraje de asesoría, el árbitro podría emitir una recomendación, pero ninguna de los dos partes se compromete a adoptarla. Si se conviene en un formato de apelación final, el árbitro deberá optar entre conceder 2.4% o 4.5%, y ambas partes deben aceptar su fallo.

Finalmente, si se pacta un arbitraje de compromiso, se da al árbitro la opción de sugerir una solución intermedia, y recomendar, por ejemplo, que el nivel del incremento salarial sea de 3.5%.

La opción del **arbitraje privado** presenta la ventaja de que no implica llevar el caso ante las autoridades competentes. Cuando llega a estas, 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 árbitro privado no puede emitir un laudo inapelable a nivel legal, y si una de las partes no acepta lo que ha propuesto el árbitro, puede recurrir a los tribunales oficiales, en cuyo caso los recursos y el tiempo que se utilizaron durante el proceso 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 los tribunales externos.

Cooperación entre sindicato y empresa

En la mayoría de los casos, las técnicas para resolver disputas logran evitar que estalle una huelga o un conflicto laboral abierto, pero son medidas reactivas que no corresponden a las características de una filosofía laboral proactiva.

Arbitraje Acción de someter las diferencias que hayan surgido entre la empresa y el sindicato a la decisión de una tercera parte, que permanece neutral.

Arbitraje de asesoría Ambas partes convienen en recurrir a un árbitro, pero no se comprometen a aceptar sus recomendaciones.

Arbitraje de apelación final Ambas partes especifican su posición, aceptan someterse a la decisión de la tercera parte y el árbitro debe elegir entre una de las dos posiciones.

Arbitraje de compromiso Da al árbitro la posibilidad de formular una decisión intermedia entre las que han ofrecido los trabajadores y la de la empresa.

Arbitraje privado Presenta la ventaja de que no implica llevar el caso ante las autoridades competentes.

Incluso cuando se “gana” en un conflicto, por lo general se consumen considerables recursos y se genera resentimiento y mala voluntad. Para evitar estas situaciones, las empresas modernas han adoptado diversos canales que permiten una mayor cooperación, aun si esta se logra a costa de otorgar mayor estabilidad en el empleo o niveles de ingreso superiores a los del mercado abierto. Cuando se establece un ambiente de cooperación, ambas partes pueden sustituir las 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 puede dejar, expresas o latentes, actitudes o resentimientos que tienden a perpetuarse. En el pasado reciente de casi todos los países latinoamericanos, en diversos sectores de la economía se han producido conflictos de gravedad, lo cual ha generado posiciones más o menos irreductibles entre ellos. Como bien lo dice un autor, la ruptura de los antiguos paradigmas y la identificación de los nuevos ha permitido que las organizaciones adquirieran una dinámica diferente, y que no repitan los mismos pasos que desembocaron en diferencias en el pasado.

Fomento de la cooperación

Los departamentos de capital humano inspirados en una filosofía proactiva no pueden esperar a que se presenten situaciones de conflicto o de declaración de huelga para empezar a tomar medidas que estimulen un clima de cooperación con el sindicato. La cooperación no se logra de modo automático, sino que es el fruto de un esfuerzo que es iniciado e incentivado por los especialistas en capital humano.

Obstáculos a la cooperación

Con frecuencia, los especialistas en capital humano intentan crear un ambiente de fomento a la cooperación como manera de impulsar la eficacia de la empresa, pero es esencial tener en cuenta que ese objetivo puede ser mucho menos importante para los dirigentes sindicales. De manera inevitable, los líderes de los movimientos obreros se concentran en lograr mejores condiciones para sus organizaciones, lo cual conducirá a su vez a que sean reelectos para sus cargos actuales. Por esa razón, si la cooperación no les ofrece un atractivo claro, los dirigentes sindicales tendrán mínimas razones para fomentarla. En algunas ocasiones, si promueven de manera activa esa cooperación pueden verse acusados de olvidar los intereses obreros.

Métodos cooperativos

OA4 

Cuando los especialistas en capital humano reconocen y toman en cuenta las prioridades y coyunturas específicas de los dirigentes sindicales, pueden utilizar varios métodos para generar 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 directamente interesados, que las pueden recibir con desconfianza.

Capital humano en acción

Mejor pelear que negociar

La cooperación y los acuerdos entre empresa y sindicato no siempre se logran, en gran medida, debido a la divergencia de enfoques de ambas partes. Así lo atestigua Salvador Clarós, quien trabaja en una multinacional japonesa y participa en un comité sindical. La empresa tiene una fábrica cerca de Barcelona, en la que las relaciones no son miel sobre hojuelas. Clarós cuenta una de tantas presiones por parte de la empresa: dos días antes de negociar el contrato colectivo, la empresa hizo correr el rumor de que

iniciaría operaciones en Eslovaquia con el fin de atemorizar a los trabajadores y que aceptaran sus condiciones. Por otro lado, también está consciente de que los comités sindicales prefieren la confrontación, en la que se sienten más seguros, a negociar sobre temas estratégicos.

Fuente: Con información de Jordi Pérez Colomé, "El futuro de los sindicatos", *El Ciervo*, núm. 673, España, abril de 2007.

Los gerentes y supervisores lograrán cimentar su relación con el personal cuando demuestran un nivel sincero y honesto de solidaridad humana con los integrantes del sindicato.

Los programas de información y capacitación son otra manera de alentar la cooperación. Después de cada negociación de un contrato colectivo de trabajo, el departamento de capital humano tiene la responsabilidad de informar al personal administrativo sobre los resultados del proceso y los asuntos 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 reporte conjunto, el efecto puede ser doblemente constructivo. Por un lado, se elimina la posibilidad de que uno u otro documento refleje inexactitudes, porque la otra parte de inmediato las detecta y las corrige. Por el otro, se genera la certidumbre de que ambas partes son integrantes de una entidad común, con intereses y objetivos que no necesariamente están disociados y que no por fuerza se excluyen uno a otro.

En las ocasiones en que surge un asunto complejo o espinoso, los comités de estudio aportan una excelente base para estudiar todas las facetas relevantes, y determinar el curso de acción más adecuado. Si estos comités se integran con delegados de los trabajadores y de la empresa, es frecuente que de un inicio más o menos antagónico se pase gradualmente a un sentimiento de identificación y de solución de una tarea común. Las recomendaciones y sugerencias del comité, obviamente, deben tomarse en cuenta y siempre que sea posible se deben adoptar. Más adelante, si la solución adoptada no es la ideal, ambos sectores se comprometerán con la solución, y es menos posible que surjan discrepancias. Si la decisión se adoptó unilateralmente por parte de la empresa, será inevitable que la otra parte le adjudique toda la responsabilidad por cualquier dificultad que pudiera surgir.

● **Tabla 16-4** Métodos para fomentar la cooperación entre la empresa y el sindicato.

Junto con la gerencia, los especialistas de la administración de capital humano pueden estimular 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, entre ellos, 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 eficaces si se logra prepararlos con participación del sector sindical.
- Los comités de estudio formados por delegados de ambos sectores suelen generar perspectivas y decisiones de especial solidez, si sus recomendaciones se reciben y se procesan de manera adecuada.
- La participación de árbitros que puedan aportar guías, programas y sugerencias puede ser esencial en el proceso. La selección de un árbitro adecuado (por lo general un dirigente de la comunidad, cuya opinión sea respetada y tenida en cuenta) es de obvia importancia para lograr resultados sólidos.

Una posibilidad más de fomentar la cooperación entre ambas partes es el recurso al arbitraje, que con ese nombre —o cualquier otro— proceda a zanjar las diferencias, en aras del interés común. Recurrir a una tercera parte solo se pone en práctica cuando se tiene la certeza de que existe en la comunidad una persona o una entidad de irreprochable carácter moral, para que sus decisiones resulten aceptables para ambas partes. Con frecuencia, los laudos que emiten las personas puestas en estas situaciones son más sensatos y expeditos, y menos costosos, que las decisiones que emanan del proceso de recurrir a los canales legales.

Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de capital humano

En muchas partes del mundo, el nivel de cooperación entre el sector sindicalizado y la empresa se ha incrementado de manera notable, porque la economía global exige lograr mayores niveles de producti-

vidad. Los enfoques participativos se aceptan cada vez más en las organizaciones contemporáneas, que reconocen que la antigua dialéctica de la confrontación obrero-patronal puede equivaler a un fracaso colectivo.

Los movimientos sindicales enfrentan un desafío fundamental. En el curso de las últimas décadas han experimentado 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 cuotas significativas de poder, y su existencia equivale a un desafío fundamental para los profesionales de la administración de capital humano.

En las organizaciones que cuentan con un sindicato, el cumplimiento del contrato colectivo puede limitar la flexibilidad de las decisiones que emite la gerencia. Incluso en las organizaciones en las que no existe sindicato es esencial que los especialistas en capital humano adopten una filosofía proactiva, que garantice un nivel óptimo de productividad de los integrantes de la empresa.

Es imposible predecir con exactitud si durante las próximas dos décadas los sindicatos continuarán su actual proceso de gradual debilitamiento, o si por el contrario sus dirigentes lograrán inyectar energía nueva a los movimientos obreros. En cualquiera de los dos casos, las políticas y prácticas eficaces de administración del capital humano constituyen un imperativo moral y económico para lograr los objetivos de las empresas.

Cuando se reduce el grado de fricción entre los sectores empresarial y asalariado, se administran adecuadamente los contratos colectivos y se plantean soluciones creativas para los problemas del pasado, el departamento de capital humano salvaguarda y promueve el recurso más importante de la organización: el personal de la entidad.

La estrategia del área de capital humano se basa en acciones concretas:

- Adecuados procesos de diseño de puestos que permitan un alto nivel de satisfacción personal para sus ocupantes.
- Desarrollo de programas que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales.
- Selección de trabajadores calificados e idóneos para la labor.
- Determinación de parámetros objetivos, confiables y justos, para medir el rendimiento individual.
- Capacitación a todos los niveles, para permitir a cada individuo el logro de todo su potencial.
- Evaluación adecuada del desempeño e impulso al rendimiento adecuado.

Resumen

Con frecuencia, el desarrollo industrial del siglo XIX provocó situaciones en las que se desconocían los derechos de los trabajadores. Gracias a esfuerzos que en muchos casos fueron heroicos, los movimientos obreros lograron reducir los abusos de muchas empresas de la época. Entre sus principales logros se cuenta la prohibición del trabajo infantil, la integración de la mujer a los mismos niveles que el hombre, el derecho a vacaciones, jubilación y una jornada razonable de trabajo, la protección contra los accidentes y las enfermedades laborales, y muchos más.

Los sindicatos son organizaciones abiertas, afectadas por el entorno en que operan. Especialmente importante para ellos son las necesidades y deseos de sus afiliados. El incremento de 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 implica determinadas restricciones para los gerentes operativos y los profesionales de la administración de capital humano, pero estos últimos siguen siendo responsables de promover el éxito de las relaciones de la empresa con el personal. A su vez, las autoridades del sector oficial desempeñan una función básica, porque establecen marcos legales y mecanismos que lleven a la práctica lo dispuesto en cada país.

En gran medida, el éxito de la organización en sus negociaciones con el sindicato depende de las acciones que lleve a cabo antes del proceso. Los especialistas en capital humano deben investigar a profundidad los cambios que ocurren en el entorno colectivo y, con base en esa información, formular un plan adecuado de negociaciones. Después de obtener la aprobación de la empresa, el departamento de capital humano entabla negociaciones con el sindicato. Los acuerdos a que se llega se plasman en el contrato colectivo de trabajo, que debe ser ratificado por ambas partes y se procede a su administración.

Las cláusulas del contrato colectivo de trabajo imponen límites precisos a las acciones que pueden llevar a cabo la empresa en general y el departamento de capital humano en especial. Asimismo, reviste gran importancia el manejo de las diferencias y quejas que surgen sobre la interpretación del contrato colectivo.

En todos los casos, la empresa intenta reservarse un área vital de maniobras para poder continuar ejerciendo su labor directiva. Por esa razón, solo 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 capital humano debe

asumir la responsabilidad de poner en práctica acciones adecuadas y oportunas, que se funden en un sólido principio de justicia e interés por el bienestar de los trabajadores.

La política de llevar a cabo consultas previas con el sindicato, desplegar interés activo y genuino por los afiliados, proponer

y poner en práctica programas de capacitación e integrar comités conjuntos permite al especialista en capital humano iniciar una relación fructífera con el sindicato, aspecto que es de la más alta prioridad e interés para la organización.

Conceptos claves

Administración del contrato colectivo de trabajo
Arbitraje
Árbitros
Contrato colectivo de trabajo
Dirigentes sindicales

Procedimientos de atención a quejas de violación del contrato colectivo de trabajo
Promociones por antigüedad
Sindicalizados
Sindicatos
Uniones sindicales

Preguntas de análisis

1. ¿Qué información es esencial para proceder a negociaciones con un sindicato?
2. Al negociar 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 conversar con el sindicato de su empresa, su superior inmediato le sugiere que integre en el equipo de negociadores a la señorita Amalia León, contadora de profesión, quien no tiene ninguna experiencia en el campo, "para que vaya aprendiendo". ¿Cuál sería su reacción y su sugerencia?
4. Durante el mes pasado se han presentado numerosas quejas y diferencias sobre varias cláusulas del contrato colectivo de tra-

bajo, que son interpretadas de manera diferente por los obreros y por la empresa. Usted dirige el departamento de capital humano de la organización. ¿Qué medidas tomaría al respecto?

5. ¿Qué diferencias existen entre un interés honesto por el bienestar de los trabajadores y el viejo paternalismo de las empresas del siglo xx? (Señale no menos de tres diferencias específicas, ilustrándolas mediante ejemplos).
6. Algunos observadores estiman que después de un proceso general de debilitamiento en la economía global, los sindicatos volverán a ejercer considerable influencia durante el siglo xxi. ¿Qué opina usted? ¿Cuál es el futuro de los movimientos sindicales en su país? ¿Estima que crecerán en influencia y poder, o que seguirá su proceso gradual de debilitamiento?

Caso de estudio 16-1

Emplazamiento a huelga en Colchones del Pacífico

Las empresas que manufacturan colchones han experimentado una rápida evolución tecnológica, porque el descubrimiento de nuevas técnicas y materiales ha revolucionado la industria. Colchones del Pacífico, corporación que cuenta con 365 obreros sindicalizados, ha estado a la cabeza del cambio durante los últimos seis años, pero también ha experimentado un considerable grado de fricciones internas para adaptarse a los cambios.

Hace dos años se introdujo en la industria un nuevo sistema de micromuelles que permite que los productos de la empresa sean especialmente cómodos y durables. La empresa importó varios equipos costosos para la implantación de los micromuelles, pero es claro que esta nueva tecnología requiere menor número de personas para operarlos. En general, se ha concluido que la nueva tecnología permite reducir alrededor de 25% del personal.

El equipo quedó instalado y listo para ser operado hace dos semanas, pero sorprendentemente el sindicato ha presentado un pliego petitorio donde solicita que se garantice que todo el personal conservará su puesto. También pide que no se mo-

difiquen los actuales puestos de trabajo, lo cual resulta técnicamente incompatible, si se deben operar los nuevos equipos. Además, que no menos de 50% del personal que le dará mantenimiento a los aparatos sea sindicalizados, pese a que en las actuales circunstancias ningún afiliado está capacitado para esa función.

De manera terminante, el sindicato ha expresado la posibilidad de que se emplace a huelga a la empresa, si no se logra solucionar el dilema que plantea la nueva tecnología.

Preguntas

1. El gerente consulta con usted la conveniencia de recurrir a la prensa local y explicar públicamente la posición de la empresa. ¿Qué comentarios haría usted al respecto? ¿Le parecería prudente alentar esa posición, o por el contrario evitarla?
2. Un sector de los ejecutivos recomienda que se desechen los nuevos equipos, para evitar la posibilidad de huelga. El departamento de ventas, por su parte, sostiene que esa posibilidad es inaceptable, porque la nueva tecnología permitirá incrementar la participación de mercado de la empresa. ¿Qué posición adoptaría usted sobre este punto?

3. La junta directiva sugiere apelar a los sentimientos patrióticos de los trabajadores, haciéndoles conocer que fuertes competidores a nivel nacional e internacional aprovecharán la situación para quitarle mercados a la empresa. Otro sector aduce que se debe someter a los trabajadores a un programa masivo de capacitación, que los familiarice con los nuevos equipos. ¿Cuál de esas dos estrategias prefiere usted? ¿Recomendaría adoptar una de ellas, o considera que existe otra mejor?
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 cerrar si el conflicto estalla y se prolonga demasiado. ¿Qué respuesta daría usted? ¿Hasta qué punto recomendaría que su sindicato insista en su posición inicial? Prepare un comunicado para los trabajadores, en lenguaje fácil, pero que respete la inteligencia de los afiliados a la unión sindical.

Caso de estudio 16-2

Resolución de conflictos en General Motors y Volkswagen de México

La industria automovilística genera gran cantidad de empleos. Tanto en el caso de México como en el de Estados Unidos, empresas como Toyota, Honda, Ford, Volvo, Chrysler, BMW, Nissan y otras compiten por los mercados de ambos países, entre los cuales hay considerable intercambio de piezas y motores. Dos gigantes de la industria, Volkswagen y General Motors, constituyen polos de empleo y crecimiento de gran importancia para la economía de los dos países.

Organizaciones como Volkswagen de México y General Motors de Detroit, Michigan, operan en un entorno de fuerte competencia. Los vehículos de una empresa, triunfadores un año, son relegados al año siguiente por los de otra, porque las preferencias del público no son estáticas. Ciertos automóviles europeos, como Fiat, Peugeot y Renault, lograron cierta participación en el mercado hacia la década de 1970. Poco a poco se vieron relegados por los vehículos de marcas como Ford y Chrysler, estadounidenses, que a su vez han cedido terreno a los autos fabricados por compañías japonesas y coreanas.

La empresa alemana Volkswagen se instaló en la ciudad de Puebla en la década de 1970, y ha agregado mucho valor a la economía local. Desde el inicio de sus operaciones se organizó en la empresa un sindicato. Al igual que en el caso del sindicato de General Motors, en Estados Unidos, el de Volkswagen en México negocia anualmente las condiciones del personal. Por esa razón, cada año surge la posibilidad de que si las negociaciones no se llevan a cabo de manera satisfactoria, se suspendan las labores y se emplace a la empresa a huelga.



En México, Volkswagen abrió una nueva planta de producción en Silao en enero de 2013.

Las negociaciones entre la empresa y el sindicato constituyen uno de los puntos más delicados de las responsabilidades del departamento de administración de capital humano. Una suspensión de labores obliga a la organización a retirarse del mercado durante cierto tiempo, lo cual a su vez puede permitir a las empresas competidoras colocar sus nuevos vehículos y lograr mayor penetración en el mercado. Por ejemplo, la huelga que afectó a General Motors en 1998, que provocó una suspensión de labores de siete semanas en las inmensas plantas de la empresa en el condado de Flint, Michigan, le costó a la empresa pérdidas permanentes en el mercado de automóviles de costo intermedio y económico.

En la industria automovilística, la dinámica de las negociaciones sindicales se ha estudiado mucho, porque el proceso implica la participación de miles de personas y afecta los intereses económicos de amplios sectores del país. Como lo muestran los casos recientes de negociación de contratos de trabajo que han afectado a ambas empresas, el proceso cuidadoso y profesional de los responsables de llevar a cabo el acuerdo es de importancia esencial. En el caso de ambas empresas, una delicada negociación les permitió mantener su posición competitiva.

A principios de julio de 2007, Notimex informó que las reuniones iniciales entre los representantes de la empresa Volkswagen, los del sindicato y las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social habían concluido sin acuerdos, aunque las partes manifestaron su disposición al diálogo para evitar la eliminación de dos mil puestos de trabajo.

Debido a dificultades en el mercado, provocadas por la intensa competencia, Volkswagen redujo 24% su producción diaria de automóviles, lo cual implicó reducciones del personal sindicalizado. Durante el diálogo entre las partes, el sindicato presentó una contrapropuesta para facilitar la reducción de la jornada laboral y sugirió que se estudiara la posibilidad de llevar a cabo paros técnicos, para lograr así el objetivo de mantener el grupo de trabajadores, pero sin producir inventarios excesivos. Por su parte, la patronal se limitó a su propuesta original de reducir el personal.

El líder de los 10 mil empleados de base de la armadora alemana, José Luis Rodríguez Salazar, declaró que el costo del conflicto debía compartirse y no recaer solo en los trabajadores, y anunció diversas marchas y manifestaciones para generar apoyo para su sindicato. Luego, solicitó un incremento de 12.5%. En entrevista aclaró que este incremento era “negociable”; sin embargo, se abstuvo de mencionar el porcentaje exacto que aceptaría una vez que se iniciaran las pláticas con la empresa (en 2006, el personal sindicalizado de la planta había logrado

un aumento salarial de 4.5% y 1.5% en prestaciones, una vez concluida la huelga que estalló para exigir dichas demandas).

Mientras los mexicanos deliberaban sobre el proceso de Volkswagen, en la ciudad de Detroit, en el estado de Michigan, a más de 2 000 kilómetros al norte de Puebla, se vivía una situación análoga. La editorial del prestigioso diario *The New York Times* del 25 de septiembre de 2007 describió el conflicto que aquejó a General Motors. Parte del material decía:

Tanto la empresa como el sindicato se encuentran bajo inmensa presión para mantener sus posiciones respectivas en negociaciones para lograr un nuevo contrato a nivel nacional. Es imperativo que ambas partes se den cuenta de que solo con flexibilidad podrán salvar a la empresa, así como sus respectivos intereses.

La compañía, el sindicato y las autoridades deben comprender que el inmenso costo de los seguros de salud los coloca en condiciones de desventaja competitiva.

La empresa ha continuado perdiendo mercados y ha sufrido pérdidas por 1 200 millones de dólares en los últimos años. Por esa razón, y por estar consciente de que los seguros de sus jubilados implican un compromiso de 50 000 millones de dólares, General Motors desea contar con una fuerza de trabajo más flexible y más barata, en tanto planea trasladar más plantas fuera del país.

Por su parte, el sindicato ha sido flexible y accedió a la transferencia de los seguros de salud a un fondo controlado por los afiliados. Hace solo diez años el sindicato tenía 200 000 afiliados, que se han reducido a 73 000 en la actualidad, debido a la contracción de la empresa.

En parte, los problemas de General Motors han sido causados por la empresa, por su insistencia en fabricar vehículos que consumen mucha gasolina, al paso que la competencia se especializa en automóviles cada vez más eficientes. Los contratos de jubilación se negociaron hace 40 años, cuando las empresas del país enfrentaban escasa competencia, y las autoridades proporcionaban muchos estímulos fiscales.

En el mundo actual, la globalización ha afectado a General Motors, dejándola con una inmensa deuda, a la vez que otras compañías aprovechan los recursos de capital humano de diferentes estados del país, que no están sindicalizados. El sindicato de General Motors se verá obligado a efectuar concesiones, para permitir a la compañía competir contra las empresas asiáticas, que cuentan con personal más joven y que trabaja por salarios muy inferiores a los de General Motors.

Por último, la participación de las autoridades federales será de definitiva importancia para empezar a reducir los inmensos costos de los seguros médicos y la jubilación de los trabajadores en general.

Después de una huelga que duró menos de tres días, el 7 de septiembre de 2007 se pactó entre la empresa y el sindicato la creación de una asociación voluntaria para beneficio de los afiliados. La compañía se comprometió a proporcionar el capital necesario para el funcionamiento eficaz de la nueva entidad. Asimismo, las partes convinieron en mantener sin cambios el ingreso de los afiliados (no se concedieron incrementos salariales), pero también que no habría recortes de personal. General Motors logró "dar vuelta la página" y reiniciar actividades en condiciones que muchos estimaron le daría a la empresa nuevas oportunidades de competir en el mercado. Sin embargo, la empresa se declaró en quiebra en 2009 a causa de la crisis económica y pudo superar esta circunstancia al constituirse en una nueva compañía: General Motors Company.



● General Motors cuenta con 396 edificios y plantas en las cuales cuenta con más de 212 000 empleados en seis continentes.

Por su parte, el conflicto mexicano produjo resultados comparables. En años recientes, la filial de Volkswagen en México ha enfrentado dificultades en sus exportaciones al mercado de Estados Unidos, que ha absorbido menos vehículos que en el pasado, y en consecuencia la empresa decidió reducir sus volúmenes de producción y dar inicio a un proceso de ahorro de costos. Inevitablemente, un proceso de esta naturaleza afecta los intereses del personal sindicalizado, así como de los proveedores de láminas, pinturas, cojinetes, etc., que se ven obligados a suspender sus labores.

Inicialmente los negociadores sindicales habían anunciado que esperaban lograr un incremento salarial de 12.5%, pero cuando se llegó al punto culminante del proceso los negociadores de la empresa insistían en 4%.

El 18 de agosto de 2007 ambas partes rompieron sus conversaciones, y durante 18 días se suspendieron las actividades fabriles de Volkswagen en Puebla. De acuerdo con los periodistas Patricia Muñoz y Ernesto Aroche, de *La Jornada de Oriente*, la participación de autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no impidió el emplazamiento a huelga.

El 4 de septiembre, a 18 días de haberse suspendido las labores, las partes lograron llegar a un acuerdo, que incluía 10.2 de incremento salarial, junto con 4.5% de incremento en las prestaciones de diverso tipo que se paga a los afiliados al sindicato.

La empresa declaró que en total se dejaron de producir 25 500 vehículos de diferentes tipos, 17 000 motores y 17 000 ejes para otros vehículos, pero al mismo tiempo manifestó su satisfacción por haber logrado concluir el conflicto. Las existencias de vehículos terminados habían dejado de incrementarse, y determinados factores financieros permitieron absorber los nuevos costos en condiciones más favorables.

Cuando se analiza el modo en que surgieron, hicieron crisis y finalmente se resolvieron ambos conflictos, se verá que ambos conflictos entre la empresa y el sindicato ofrecen los siguientes aspectos similares:

- Los negociadores empezaron el proceso del diálogo desde posiciones extremas, que parecían irreductibles.
- A medida que avanzaron las conversaciones, los negociadores detectaron vías para la comprensión y la concesión mutua.

- Tanto los empresarios como los sindicalistas de ambos países solicitaron la participación de las autoridades, para que intercedieran en calidad de mediadoras.
- Antes de comenzar el proceso, ambos sectores estudiaron a fondo los puntos fuertes y débiles de sus opositores.
- Los intereses pudieron conciliarse porque en Volkswagen, así como en General Motors, el dato primordial era el mismo: ambos grupos trataban de maximizar sus ventajas, pero sin pedir concesiones excesivas que no permitirían a la organización continuar operando en el mercado abierto.

Una inflexibilidad absoluta, sin concesiones de ninguna especie para el otro lado, equivalía a dejar el campo libre a las fuerzas de la competencia. Por la parte empresarial, la decisión de mantenerse firme, sin producir vehículos durante un periodo prolongado, habría significado abandonar el mercado a competidores como Ford, Chrysler y Toyota; en lo que respecta al sindicato, resultaba claro que si se impedía a la empresa continuar sus labores, en último término se afectaría la capacidad de la organización para generar recursos que se traducen en pagos de sueldos y salarios, así como prestaciones.

Una última similitud, pero de gran significado, es la importancia que en los dos conflictos se concedió a las prestaciones de la empresa. En ambos casos, la insistencia en mantener los puestos de trabajo e incrementar el ingreso fue afectada por la necesidad de prestar determinados servicios al personal, entre ellos los seguros médicos, en el caso de General Motors, en donde ambas partes reconocieron que este tema se ha convertido en un elemento de mayor importancia, incluso que la compensación en sí.

Como dijimos al principio de este caso, tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de lí-

nea y los profesionales del capital humano continúan siendo responsables de mantener en óptimo nivel las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías como General Motors y Volkswagen coexisten junto con sindicatos que organizan a sus trabajadores. Pese a esa circunstancia, en ambas empresas se ponen en práctica las técnicas de administración de recursos de capital humano. Más aún, puede afirmarse que es especialmente en ellas donde solo la práctica de adecuadas técnicas de administración del capital humano permite la supervivencia de la organización.

Preguntas

1. Al iniciar su preparación para negociar en cualquiera de los dos conflictos que se han presentado, ¿cuáles serían los asuntos específicos que usted debería investigar acerca de los intereses de sus opositores?
2. Es evidente que una huelga de solo varias horas puede afectar negativamente los intereses de la organización. En el caso de General Motors y Volkswagen de México, ¿cuáles serían los tres sectores internos de la empresa más directamente afectados por el conflicto?
3. La prensa local, nacional e internacional suele manifestar mucho interés en conocer detalles de las negociaciones cuando surge una situación de conflicto. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al respecto: mantener informados a los corresponsales, corriendo el riesgo de cometer indiscreciones que debilitaran su posición como negociador, o mantener silencio hermético, que le diera a su opositor el uso exclusivo de la palabra?
4. ¿Qué respuesta daría a un negociador sindical que plantea su posición y le anuncia que no va a modificar ni una sola coma respecto a su postura? ¿Cómo buscaría iniciar el diálogo con él?

capítulo 17

Evaluación y perspectivas a futuro

La velocidad del avance de las innovaciones y la tecnología, junto con la dinámica organizacional del siglo xxi, obliga que la gestión del talento humano sea evaluada en términos de sus resultados y de las competencias del capital humano de la organización y su interacción con sus antecesores y predecesores en el proceso productivo.

La información resultante de la evaluación debe fluir vertical y horizontalmente —porque hay que generar resultados—, pero más importante es su difusión integral para generar conocimiento. El conocimiento, junto con el capital humano será, en el siglo xxi, el capital intangible más importante de las organizaciones para enfrentar el futuro.

M. Patricia Guzmán Brito

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- **Explicar** el valor de una auditoría de la gestión del capital humano.
- **Conocer** los enfoques que más se utilizan para practicar las auditorías.
- **Describir** las técnicas de investigación en una auditoría de capital humano.
- **Analizar** el concepto de *benchmarking* en el contexto de la evaluación global de la organización.
- **Discutir** las perspectivas futuras en el campo de la administración de capital humano.
- **Conocer** los principales desafíos de la administración de capital humano.

En el curso de la segunda década del presente siglo es previsible que la administración del capital humano incremente su contribución estratégica al margen competitivo de las corporaciones. Al mismo tiempo, la creciente diversificación de la fuerza de trabajo, la aparición de complejas cuestiones de carácter ético y legal, junto con el fenómeno de la internacionalización de la economía, están alterando profundamente la función de la administración de capital humano. Un elemento central de estas fuerzas de cambio lo constituyen los múltiples objetivos de las áreas de capital humano, que se establecieron en el capítulo 1 y se ilustran en la figura 17-1.



Figura 17-1 Modelo de administración de capital humano.

Además de contribuir al objetivo corporativo de mejorar el margen competitivo, el departamento de capital humano debe fijarse objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales—formulados con frecuencia en forma de disposiciones legales— se deben alcanzar para garantizar que la organización actúe dentro de un marco ético y legal. Los objetivos personales de cada empleado incrementan su complejidad e importancia a medida que la fuerza de trabajo reduce su crecimiento demográfico y aumenta el nivel de diversificación, especialmente en circunstancias en que los profesionales del campo encuentran un mayor nivel de expectativas por parte de los ejecutivos.

Como resultado de estas fuerzas, la importancia de la función de la administración del capital humano ha crecido de manera notable. Para que los departamentos de capital humano del siglo XXI puedan hacer contribuciones estratégicas a sus organizaciones y, al mismo tiempo, logren sus objetivos, deben respetar la dignidad de las personas con base en la adopción de un enfoque eminentemente ético. Al mismo tiempo, los especialistas no deben perder de vista la perspectiva global, en la cual se subordinan los subsistemas de las áreas de capital humano al sistema general de la corporación. La prioridad absoluta no debe ser el éxito del departamento de capital humano, sino el de toda la organización.

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 capital humano no debe aspirar a asumir las responsabilidades de personal de cada división. Por el contrario, en un enfoque administrativo profesional se asume una responsabilidad dual, compartida por el supervisor inmediato del trabajador y el departamento de capital humano, mediante el desempeño de un papel fundamental y proactivo en las áreas descritas en la figura 17-1.

Cuando se somete a sí mismo a un proceso de auditoría como primer paso para mejorar continuamente, el departamento de capital humano detecta y corrige problemas antes de que adquieran mayor

gravedad. Cuando el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera profesional y ordenada, puede crearse un espíritu de buena voluntad y cooperación entre el departamento de capital humano y los gerentes operativos. Asimismo, se hace posible revelar áreas donde las políticas actuales han caído en la obsolescencia y requieren cambios. Obviamente, toda auditoría conducida por el departamento presupone que sus integrantes harán un esfuerzo por lograr la objetividad cuando se evalúa su propio desempeño, así como el de los gerentes de línea.

Las responsabilidades de los departamentos de capital humano son muy amplias, como se ha explorado a lo largo de esta obra. A través de una auditoría general, ellos evalúan los subsistemas del sistema general descrito en la figura 17-1. Sin embargo, una auditoría eficaz logra mucho más que sencillamente evaluar estos subsistemas; garantiza que cada uno de ellos se integre con todos los demás para lograr un enfoque racional, dedicado al suministro de diversos servicios para la organización.

En este capítulo se examinan varios enfoques e instrumentos de trabajo que se emplean para practicar las auditorías de los recursos de capital humano. Se concluye con una discusión de los desafíos a futuro que los profesionales del campo enfrentarán durante la segunda década del siglo XXI.

Auditoría de la gestión de capital humano⁵

OA1 

Una *auditoría de la gestión del capital humano* evalúa las actividades de administración del capital intelectual de la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o incluir a toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento realimentación sobre la función de capital humano, y suministra información sobre la manera en que los gerentes cumplen, o no, y en qué medida, sus responsabilidades en esta área. En síntesis, constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración del capital humano y una evaluación de la forma en que esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.

Auditoría de la gestión del capital humano Evalúa las actividades de administración del capital intelectual de la organización con el objetivo de mejorarlas.

El objetivo de una auditoría del capital humano es contar con una “radiografía actual” de cada una de las actividades que se llevan a cabo, lo cual permite detectar las áreas en que se requieren mejoras, las que funcionan bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables.

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, como se ilustra en la tabla 17-1. La auditoría hace que tanto los integrantes del departamento de capital humano como los gerentes y directivos en general se mantengan conscientes de sus contribuciones a la organización, lo cual favorece y acentúa la imagen profesional del departamento. La auditoría permite esclarecer la función que lleva a cabo el área de capital humano y contribuye a lograr mayor uniformidad, en especial en el caso de las grandes corporaciones actuales, que geográfica y administrativamente son muy descentralizadas. Quizás aún más importante, detecta 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 del capital humano va más allá de las actividades que lleva a cabo el departamento respectivo, cuyo éxito depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo *otros departamentos* implementen sus programas.

En muy pocas ocasiones, los problemas se confinan estrictamente al área de capital humano. Por esa razón, el ámbito de las auditorías debe ser suficientemente amplio, para poder evaluar la implementación de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre los integrantes de la organización.

Sin embargo, en años recientes, el uso de esta “perspectiva de análisis hacia el interior” se ha demostrado insuficiente. Los profesionales de la administración de capital humano han determinado que el ámbito de la auditoría debe trascender los departamentos y los gerentes operativos. En ocasiones, deben llegar, incluso, a evaluar las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general.

Tabla 17-1 Beneficios de la auditoría de capital humano

• Permite identificar las contribuciones que hace el departamento de capital humano a la organización.
• Ayuda a clarificar las actividades y responsabilidades del equipo de trabajo.
• Contribuye a alinear la estrategia corporativa con las capacidades del capital humano y da dirección a la entidad.
• Facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas de trabajo.
• Permite aprovechar mejor el capital humano, disminuye costos y permite compartir con otros las mejores prácticas.
• Se promueven los cambios necesarios en la organización.

OA2 **Ámbito de las auditorías de capital humano**

Los profesionales de la administración del capital humano no formulan las estrategias corporativas, pero sí influyen de manera determinante en su éxito. La estrategia corporativa establece la manera en que la organización va a intentar asegurarse un margen competitivo. Cuando se evalúan los puntos fuertes y los débiles de la empresa, así como las oportunidades y retos externos, por ejemplo, la cúpula administrativa determina algunas maneras de lograr márgenes competitivos.

La compañía puede optar por hacer hincapié en algunos aspectos como mejores canales de *marketing*; optar por un servicio de calidad superior, preferir y adoptar las últimas innovaciones técnicas, optar por el suministro de bienes y servicios a precios muy accesibles y varios más. En todos los casos, el departamento de capital humano se ve directamente afectado por las decisiones de la cúpula.

El proceso de comprender la estrategia y ponerla en práctica tiene un efecto sustancial y directo en aspectos como la planeación, la contratación, la compensación, relaciones laborales, etc. En todos estos casos, las políticas en materia de capital humano podrán considerarse eficaces solo si se acoplan y contribuyen efectivamente a las estrategias globales de la corporación.

Investigación en capital humano

Todo es cuestión de estrategia

En su última visita a México, el gurú de la administración, Michael Porter, expuso por qué es importante que una empresa tenga una buena estrategia, pero más importante aún es que sepa implementarla. Según una investigación de BSC Collaborative, Inc., 90% de las empresas no implanta adecuadamente su estrategia, lo que implica que se debe analizar la calidad de la comunicación, los sistemas de medición, el seguimiento y los procesos. Las empresas actuales deben basar con mayor inteligencia sus acciones para incrementar la eficiencia de su efecto y elaborar formas creativas de desarrollarlas. Además, también se necesita evaluar las estrategias cada semestre, trimestre o mes como lo hace Cemex o GNP, porque los objetivos adquieren mayor dinamismo. El análisis de las iniciativas para lograr los objetivos ha producido ahorros de hasta 50% en los proyectos que conducen a la realización de la estrategia. No en balde, Porter nombró a esta época la *era de la estrategia*.

Fuente: Con información de "Tiempo de estrategia", *Empresas y Empresarios*, México, 6 de noviembre de 2006, en http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=11&id_art=706&id_ejemplar=17.

Auditoría de la estrategia corporativa

La relación que guarda la estrategia de la empresa con su entorno no se puede pasar por alto. Los integrantes del departamento de capital humano deben familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigentes claves, para así verificar los planes a largo plazo e identificar los cambios globales que ocurran tanto dentro como fuera de la organización. En ciertas circunstancias es necesario que auditen su función, o sea, que verifiquen la forma en que funcionan ellos mismos. Este estudio incluye la forma en que la gerencia intermedia (o incluso superior) cumple con su función y el grado de aceptación y adhesión que manifiesta el personal con las políticas de recursos de capital humano, así como respecto de los planes estratégicos de la compañía.

Auditoría de la administración de capital humano

En primer lugar, las *auditorías de la función de capital humano* evalúan el trabajo del departamento de capital humano. En la tabla 17-2 se describen las principales áreas que cubre dicha auditoría. Cuando se verifican solo algunos aspectos parciales de todo el ciclo o sistema de la función de capital humano es posible que se haga caso omiso de temas que afectan el desempeño del departamento. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de capital humano, y asegurarse de:

- Detectar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada tarea.

Auditorías de la función de capital humano Evalúan el trabajo del departamento de capital humano.

- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de capital humano, para determinar si las políticas y procedimientos se aplican 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 el seguimiento del plan de acción.

Como es evidente, las auditorías de la función de capital humano requieren considerable inversión de tiempo. Como resultado de este factor, las organizaciones pequeñas suelen limitar sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas. Por lo general, las grandes empresas contratan los servicios de un despacho de consultoría para llevar a cabo auditorías financieras. Estos equipos resultan especialmente útiles cuando el departamento opera en una corporación descentralizada. Mediante la aplicación de estas auditorías, la corporación establece prácticas razonablemente uniformes, incluso en el caso de corporaciones con operaciones en diferentes países. El solo hecho de saber que existe un equipo corporativo de auditoría de la función de capital humano alienta a las distintas filiales o sucursales a adherirse estrictamente a los lineamientos oficiales.

Auditoría de la labor administrativa

Un objetivo de las auditorías de la función de capital humano es determinar si los gerentes de línea cumplen adecuadamente las políticas de la empresa, así como las disposiciones 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 del incumplimiento de las normas vigentes.

■ **Tabla 17-2** Principales áreas cubiertas en una auditoría de la administración del capital humano

Sistema de información sobre la administración de capital humano	
Planes de capital humano <ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de la oferta y la demanda internas y externas • Inventario de capital humano • Planes de sustitución y reemplazo 	Administración de las compensaciones <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
Análisis de puestos <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripciones de puestos • Especificaciones de puestos 	Igualdad de oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de oportunidades • Promociones justas • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
Reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas de personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes y bancos de solicitudes 	Selección <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de selección • Procedimientos de selección • Seguimiento
Capacitación y orientación <ul style="list-style-type: none"> • Programa de orientación • Objetivos y procedimientos de capacitación • Tasas de eficacia del aprendizaje 	Desarrollo profesional <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación de personal
Control y evaluación de la organización	
Evaluación del desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones del desempeño • Técnicas de evaluación del desempeño • Entrevistas de evaluación 	Administración de las relaciones laborales <ul style="list-style-type: none"> • Administración del contrato colectivo • Valuación económica del contrato colectivo • Resolución de conflictos
Control del capital humano <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente y descendente • Procedimientos disciplinarios • Procedimientos de cambio y desarrollo 	Calidad del entorno <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de conflicto • Tasa de rotación • Atmósfera de la organización
Auditorías de personal <ul style="list-style-type: none"> • Función del departamento de capital humano • Evaluación de los gerentes de línea • Realimentación proveniente del personal 	

Además de garantizar que se respetan los requisitos legales, la auditoría de capital humano puede mejorar la imagen del departamento y revelar las contribuciones que efectúa a la organización. Con frecuencia, los gerentes de línea consideran de forma más positiva las actividades del departamento de capital humano cuando se les consulta su opinión y se toman en cuenta sus recomendaciones. Si las sugerencias de los gerentes se ponen en práctica, la percepción general será que el departamento de capital humano considera sus necesidades.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de capital humano contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción será positiva y constructiva.

Auditoría del nivel de satisfacción del personal

Los departamentos de capital humano que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el de los objetivos individuales de quienes la integran. Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a crecer el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación.

A fin de evaluar cómo se atienden las necesidades del personal, el departamento de capital humano busca información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la realimentación que los empleados reciben sobre su desempeño.



OA3

Técnicas de investigación de una auditoría

El proceso de *evaluación de las actividades de capital humano* de una empresa requiere que se recopile información sobre todas las actividades que ella efectúa. En ocasiones, ese proceso puede llevarse a cabo mediante avanzadas —y complejas— técnicas estadísticas. Al margen de las herramientas que se decida utilizar, el objetivo es determinar cómo se desempeña el departamento del capital humano. Las técnicas que más se emplean en este proceso se ilustran en la tabla 17-3.



OA4

Tabla 17-3 *Benchmarking* y auditoría de capital humano

Mediante la determinación de parámetros (también llamado *benchmarking*) el departamento de capital humano puede establecer su relativo grado de avance —o retroceso— en determinados campos. Aquí se presentan algunos enfoques, que son *benchmark*. Los parámetros que se determinan mediante la comparación frecuente, el uso de estadísticas y registros, y la detección de tendencias a futuro, son el equivalente de un mapa que marca la ruta para el departamento de capital humano. Todo el proceso de auditoría se basa en un *benchmarking* eficaz y objetivo. Las siguientes son las técnicas que más se utilizan:

- **Enfoque comparativo.** El comité o equipo que realiza la auditoría compara a la compañía (o a un departamento o división de ella) con otra compañía, o con otra división, para identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo general, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades o programas específicos. Es de gran utilidad para detectar áreas que necesitan mejorar.
- **Consultoría externa.** El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo, o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, con base en los cuales se puede evaluar lo que se lleva a cabo en la empresa. Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- **Enfoque estadístico.** A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos con los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos parámetros se pueden detectar las variaciones desde que comienzan, antes de que se conviertan en problemas graves.
- **Enfoque retrospectivo de logros.** Al obtener muestras de los elementos que contiene el sistema de información sobre capital humano se procura identificar si existen desviaciones de los niveles de rendimiento, disposiciones legales o políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento de las leyes y disposiciones internas.
- **Enfoque por objetivos.** El equipo de evaluación compara los resultados reales con aquellos a los que se aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente, y se concentran en ellas los esfuerzos.

Capital humano en acción

La auditoría como herramienta de control

Las políticas que implementan los departamentos de capital humano suelen caer en la obsolescencia, lo cual puede acarrear problemas para las empresas. Por ello, es necesario que se controlen todos los procesos y políticas que se implementan. Es aquí donde la auditoría cobra importancia pues es una he-

herramienta de control eficaz para obtener realimentación. La auditoría de capital humano como análisis de las prácticas de gestión del capital humano, tiene dos funciones principales:

1. Como sistema de información directiva permite desarrollar procesos de gestión y/o desarrollo de capital humano.
2. Como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Fuente: Con información de Angulo González, Daniel, “¿Es auditable la gestión de los recursos humanos? Consideraciones y aportes teóricos acerca de la importancia de las mismas”, 15 de agosto de 2008, en <http://auresonmer.blogspot.mx/>, consultado el 13 de marzo de 2013.

Es probable que la forma más sencilla de investigación consista en la *comparación o enfoque comparativo (benchmarking)*. En ella se utiliza otra división o departamento como parámetro, o incluso otra organización. El punto esencial es que la comparación debe hacerse con una entidad que se considera que está logrando mejores resultados. El equipo de auditoría compara los resultados que ha obtenido en su campo de estudio con los que se han logrado en la otra entidad. Con frecuencia, este enfoque se utiliza para evaluar aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, el nivel de accidentes industriales y los niveles salariales. También es aplicable cuando se trata de implementar un nuevo procedimiento. La empresa puede optar por utilizar los servicios de un *consultor externo*, en cuyo caso es quien determina estándares a partir de estadísticas que obtiene de fuentes especializadas.

Un tercer enfoque consiste en el desarrollo de *mediciones estadísticas del desempeño*, basadas en el sistema de información de la empresa. Por ejemplo, mediante los registros internos se determinan las tasas de absentismo y rotación en el curso de cierto periodo. A medida que varían, estos datos ayudan a visualizar la forma en que tanto los gerentes de línea como el departamento de capital humano progresan hacia la obtención de un resultado o la corrección de un problema.

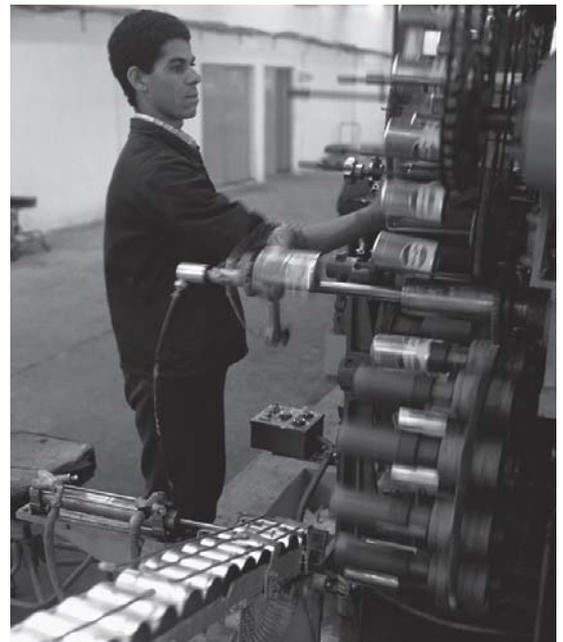
Benchmarking Determinación de parámetros que permiten hacer comparaciones.

Investigación en capital humano

Los procesos claves en Pepsico México

En PepsiCo consideran que su éxito depende de todas las personas que la integran y, a la vez, están conscientes del esfuerzo constante que deben realizar para conservar, desarrollar y recompensar el talento. Por eso la empresa ha implementado “Procesos claves de gente”, pues estos “...aseguran que todos trabajen conforme a las prioridades correctas, creando un ambiente de trabajo que fortalezca el desarrollo de carrera y el liderazgo, a través del mejor clima organizacional”. Los procesos claves de PepsiCo son:

1. Administración del desempeño. Mediante este proceso se intenta alinear a los trabajadores con sus objetivos individuales y los específicos de su área que conforman el plan anual de operaciones. En este proceso se supervisa el desempeño y desarrollo de los trabajadores con base en el logro de resultados consistentes y sustentables relacionados a los valores de la empresa.
2. Realimentación de liderazgo 360° y calidad gerencial. Estas herramientas tratan de desarrollar líderes a partir de los valores empresariales; además, permite que los trabajadores analicen sus fortalezas y oportunidades de liderazgo y elaboren planes de desarrollo individuales para trabajar en ellas.
3. Proceso de planeación de talento. Este proceso ayuda a que la compañía desarrolle el talento necesario para implementar su estrategia de negocio así como para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazos.



● PepsiCo genera 55 000 empleos directos y 791 000 empleos indirectos en México, y a nivel global, da trabajo a más de 300 mil personas de forma directa.

- Encuesta de clima organizacional. Esta herramienta sirve para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores que forman parte de Pepsico. Los resultados permiten que la empresa conozca sus fortalezas y áreas de oportunidad y, después, para que implemente planes de acción locales derivados de las ideas de los mismos trabajadores.

Fuentes: Con información de Pepsico, "Desempeño con sentido. Reporte de sustentabilidad Pepsico México 2009-2010" en http://www.pepsico.com.mx/Download/Sustainability-Report_2009-2010.pdf, p. 128, consultado el 13 de marzo de 2013; Pepsico, "Desempeño con sentido" y "Sustentabilidad de Talento" en <http://www.pepsico.com.mx>, consultado el 13 de marzo de 2013.

Con frecuencia, este enfoque se suplementa mediante datos comparativos obtenidos de fuentes externas, como las que ofrecen los estudios comparativos que se llevan a cabo en muchas industrias. La información se expresa en forma de tasas que son fáciles de comprender y sencillas de usar. Por ejemplo, si en una empresa que cuenta con 200 empleados se experimenta a diario una ausencia promedio de cuatro de ellos, la tasa de absentismo será de 2%. Si en la misma empresa se presentan en promedio seis renuncias mensuales, el resultado será una tasa de rotación de 3% mensual, o 36% anual.

El *enfoque retrospectivo de logros* constituye otra estrategia para evaluar las actividades del personal. Mediante este método se verifican las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los lineamientos legales y a las prácticas y procedimientos de la compañía. Con frecuencia, cuando aplica este enfoque, el comité de auditoría analiza una muestra de los formularios que se han llenado en áreas como compensación, disciplina o evaluación del desempeño. El objetivo de esta verificación es determinar si se pusieron en práctica normas igualitarias y procedimientos semejantes en toda la organización, así como si se cumplieron las disposiciones legales y las normas de la compañía.

Por último, el enfoque de *evaluación por objetivos* determina objetivos específicos, respecto de los cuales puede medirse el desempeño de la función del departamento de capital humano en toda la empresa. El comité de auditoría verifica los niveles reales de desempeño, y los compara con los objetivos previamente fijados.

Instrumentos para investigaciones en el área del capital humano

Existen diversos instrumentos para investigar cómo se desempeña la función de administración del capital humano en una organización. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean adecuadamente, proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización. Entre los principales se incluyen los siguientes:

- Entrevistas.
- Sondeos de opinión.
- Análisis históricos.
- Información externa.
- Investigación en el área de capital humano.
- Auditorías internacionales.

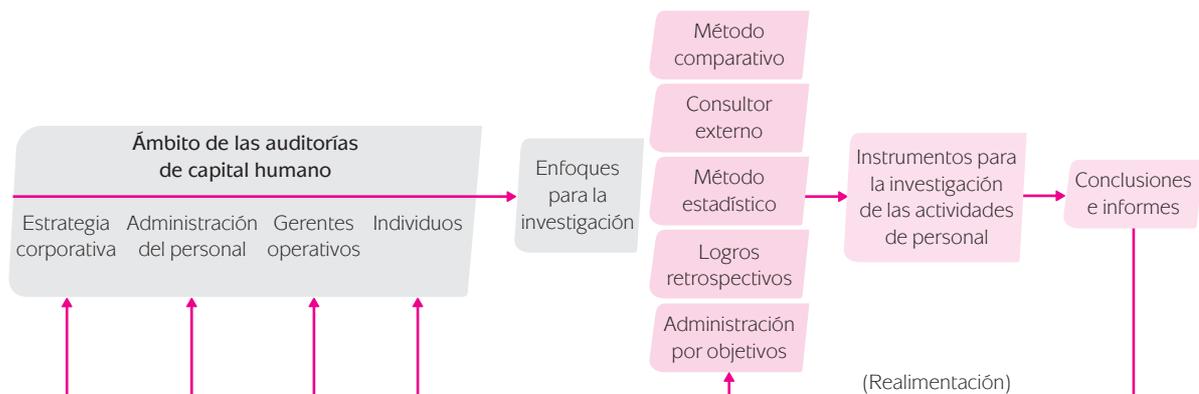


Figura 17-2 Perspectiva general del proceso de auditoría de la administración de capital humano.

Capital humano en acción

Los ocho pasos del *benchmarking*

El *benchmarking* permite obtener información valiosa sobre cómo realizan sus actividades las empresas de éxito y cómo las hace su empresa. Aquí le presentamos ocho aspectos que debe considerar para aplicar una buena estrategia de *benchmarking*:

1. Determinar cuáles son las áreas que mejorarían a partir del *benchmarking*.
2. Establecer qué factores se medirán.
3. Detectar cuáles son las compañías que operan bien o que tienen las prácticas más avanzadas.
4. Medir el desempeño de esas compañías para cuantificar las ventajas y comprender por qué y cómo lograron esos resultados.
5. Comparar el desempeño propio con el de las compañías de éxito.
6. Diseñar el plan que permitirá igualar o superar a las compañías de éxito.
7. Comprometer a todos los niveles involucrados en el plan.
8. Implantar el plan y someterlo a evaluaciones periódicas.

Entrevistas

Las entrevistas directas con todo el personal constituyen una poderosa herramienta para obtener información sobre las actividades de capital humano e identificar áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, cuando se incrementa la tasa de rotación de personal, los especialistas del área deben detectar de inmediato las causas que provocan el problema. Las críticas y comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a enterarse de las percepciones reales que existen sobre determinado tema, y de esa manera ayudar a que la gerencia tome las acciones necesarias.

Cuando una crítica es válida y bien fundamentada es necesario tomar acción. Cuando la crítica no reúne estas condiciones pero es de buena voluntad, el especialista del capital humano tiene una excelente oportunidad de informar al empleado sobre la verdadera situación.

Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. En la figura 17-3 se ilustran las preguntas que por lo general se formulan en dichas entrevistas. Los comentarios del empleado se registran, y después se analizan durante la auditoría de la función de capital humano, para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas. Dado que muchos empleados pueden mostrar renuencia a efectuar críticas directas, el entrevistador tiene que invitarlos a que se expresen con libertad.

Nombre del empleado: _____ Fecha de contrato: _____
 Entrevistador: _____ Fecha de la entrevista: _____
 Nombre de su supervisor: _____ Departamento: _____

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es su opinión franca y honesta sobre:
 - a) su puesto de trabajo?
 - b) las condiciones de trabajo?
 - c) la orientación que recibió sobre su puesto?
 - d) la capacitación que se le proporcionó?
 - e) su nivel de compensación?
 - f) las prestaciones que se le ofrecieron?
 - g) el trato que usted recibió de su supervisor o gerente?

3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto?

4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia?

5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento del entorno laboral de la empresa?

Figura 17-3 Formulario de entrevista de salida.

Sondeos de opinión

Dado que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de capital humano utilizan sondeos de opinión para obtener información. En muchas ocasiones (en especial cuando las respuestas se mantienen anónimas) los entrevistados ofrecen respuestas más directas y honestas cuando las preguntas se les formulan mediante un cuestionario que cuando se reúnen con un profesional del departamento de capital humano.

En la tabla 17-4 se presenta un cuestionario típico, encaminado a determinar las opiniones del personal. Como se comentó en el capítulo 15, todavía más importante que las respuestas que recoge un cuestionario de opinión son las tendencias que se pueden detectar cuando estos sondeos se administran a intervalos regulares.

Tabla 17-4 Puntos esenciales en los sondeos de opinión

Actitudes de los empleados respecto de sus supervisores
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados de este supervisor se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos? • ¿Las actitudes y comentarios de los empleados sobre él denotan que necesita capacitación para el liderazgo? • ¿Han mejorado las actitudes desde que se administró este cuestionario la última vez?
Actitudes de los empleados respecto de sus puestos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción? • ¿Los puestos donde se generan las quejas y conflictos son susceptibles de ser rediseñados? • ¿Pueden modificarse los aspectos que generan dificultades? (Por ejemplo: ¿es posible modificar un horario que los trabajadores encuentran especialmente difícil de cumplir?)
Actitudes de los empleados respecto del departamento de capital humano
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados consideran que trabajan para una buena empresa o para una empresa mediocre? • En general, ¿la actitud es "tengo un trabajo más o menos temporal" o el personal considera que tiene una carrera profesional en la empresa? • ¿El personal considera que puede recurrir al departamento de capital humano o cree que el único canal de comunicación es su supervisor inmediato? • ¿Cómo es el nivel de información de los empleados sobre lo que ocurre en la empresa? • ¿Cómo es el nivel de información sobre lo que se espera que el empleado produzca? • ¿Se ha proporcionado realimentación adecuada al empleado sobre su desempeño? ¿Cuál es la actitud preponderante respecto del nivel de compensación? ¿Respecto de las prestaciones?

Capital humano en acción

Absentismo presencial

El absentismo presencial es un problema que se manifiesta cuando un empleado se presenta a trabajar y dedica parte de la jornada laboral a realizar actividades ajenas a su puesto e, incluso, a la empresa. Una de las formas en que se puede hacer frente a esta problemática es limitando el acceso a internet, así como a otras herramientas que los empleados no necesitan para llevar a cabo las actividades propias de su puesto.

Para reducir el porcentaje de absentismo tradicional y presencial se debe:

- Diferenciar el absentismo justificado del que no lo es.
- Saber cuál es el índice de absentismo y las razones que lo provocan.
- Reforzar la cultura cooperativa para promover que los empleados se identifiquen con ella.
- Realizar el seguimiento y control de la salud de los trabajadores.
- Elaborar un programa para disminuirlo.



Algunos ejemplos del absentismo presencial son: consultar el e-mail personal, leer el periódico y hacer llamadas personales.

Fuente: Con información de *Alto Nivel*, "Medidas para combatir el absentismo laboral", 1 de julio de 2011 en <http://www.altonivel.com.mx/10995-medidas-para-combatir-el-absentismo-laboral.html>, consultado el 13 de marzo de 2013.

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 obtener información esencial sobre la función de la administración de capital humano. En la tabla 17-5 se muestran los aspectos que por lo regular son cubiertos por las auditorías de personal.

Tabla 17-5 Ejemplo de registros que comúnmente se verifican durante una auditoría de capital humano

Seguridad y salud
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los programas de prevención de accidentes han sido eficaces. • Detectar las causas frecuentes de accidentes o enfermedad profesionales. • Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales en el área.
Quejas del personal
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es posible determinar si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible? • ¿Hay cláusulas en los contratos de trabajo que con frecuencia provocan quejas? • ¿Hay una tendencia clara a quejarse de un supervisor o gerente de línea en particular?
Determinación de la compensación
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los niveles de compensación guardan una relación competitiva con el mercado de trabajo? • ¿Existe equidad interna y externa en el nivel de compensaciones? • ¿Los trabajadores comprenden las opciones que la empresa les ofrece respecto de sus prestaciones?
Estudios de programas y críticas constructivas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de logros del departamento de capital humano en cada uno de sus programas? (Por ejemplo: ¿se logró la meta de capacitar a 65% de los vendedores en el uso de Excel?). • ¿Se observan las políticas y normas de la compañía en todos los departamentos? • ¿Existen canales de comunicación adecuada con el personal de cada nivel?
Logros de promoción
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promociones internas? • ¿Cómo ha sido el desempeño de las personas que han recibido promociones? • ¿Cuál es el nivel de la empresa en cuanto a personas que están listas para ser promovidas? ¿Se mantienen cuadros de promoción potencial?

Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud

El grado de cumplimiento de las disposiciones legales que haya logrado la organización es una de las prioridades en este campo, junto con la necesidad de proteger al personal y resguardarlo de riesgos innecesarios. No solo es esencial verificar los índices de accidentes; muchos otros pueden arrojar resultados interesantes para la empresa. Por ejemplo, la tasa de absentismo puede estar relacionada, entre otros factores, con una enfermedad o factor de riesgo que afecta a la población en general.

Auditoría de conflictos

En algunos casos, el equipo de auditores puede detectar ciertas pautas en los conflictos y enfrentamientos en el equipo humano de la empresa. Como se analizó en el capítulo 15, es probable que estos conflictos se hayan canalizado a través de mecanismos específicos de la empresa, o por medio del conducto abierto para las relaciones con el sindicato, según se expuso en el capítulo 16. Si los funcionarios sindicales participan en la tarea de detectar estas pautas, es probable que apoyen los cambios sugeridos por la gerencia general, que en muchos casos señalará la necesidad de proporcionar adiestramiento adicional o de revisar las condiciones del contrato colectivo de trabajo.

Auditorías de la compensación

Los equipos de auditoría revisan con el mayor cuidado las prácticas de compensación que haya puesto en práctica el departamento de capital humano. En primer lugar, estudian el nivel de los salarios, incentivos, prestaciones y servicios al personal. Si a cada puesto se le ha asignado un nivel adecuado de

compensación mediante evaluaciones sistemáticas de puestos y utilizando la información obtenida de las encuestas sobre niveles salariales en el mercado, es probable que el nivel de la compensación sea el adecuado. Además, las prestaciones y servicios se analizan para determinar si son eficaces, competitivos con las de otras empresas y formulados y puestos 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.

Información externa

La información constituye la principal herramienta del equipo de auditoría del capital humano. Las comparaciones con otras empresas pueden proporcionarle una perspectiva adecuada que le permita emitir juicios certeros y tomar decisiones apropiadas.

Ciertos datos se pueden encontrar con facilidad, en tanto otros requieren investigaciones más profundas. Entre las fuentes más confiables para obtener información especializada se cuentan las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales y las universidades, que en ciertos departamentos pueden haber establecido bancos de datos y que llevan a cabo estudios en profundidad sobre determinados aspectos de la función del capital humano. Existen, asimismo, entidades oficiales que se especializan en proporcionar datos sobre la población general, con información de carácter económico, demográfico, sanitario, etcétera.

Investigación en el área de capital humano

Existe, por último, una herramienta a disposición del departamento de capital humano, o del equipo de auditoría: los experimentos de campo, que comparan un grupo experimental con otro de control, en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos sobre aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción en el empleo, la compensación y la seguridad, entre otros aspectos.

El proceso de experimentación presenta ciertas desventajas. Muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores debido a 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 que participan pueden sentirse “conejiillos de Indias”, manipulados en contra de sus intereses. En ocasiones, los resultados de estos experimentos no son concluyentes, porque cambian las condiciones de trabajo, o porque los integrantes de ambos grupos se comunican entre sí. Sin embargo, el éxito o fracaso de estos experimentos no dependen del sentir de los empleados ni del apoyo de los supervisores de la sucursal sino del mayor grado de involucramiento y compromiso de los directivos para garantizar, en primer lugar, la continuidad de los procesos de trabajo, y en segundo, la de los empleados en sus puestos con independencia del resultado del experimento. Esto último le da seguridad y confianza al trabajador para llevar al máximo su compromiso con el proyecto y con la organización.

Auditorías internacionales

Las auditorías de capital humano de organizaciones multinacionales son más costosas y complejas, pero también de mayor importancia relativa. La existencia de sistemas legales en ocasiones directamente contradictorios, y las diferencias de lengua, cultura y prácticas laborales son otros tantos escollos de singular importancia. Por lo general, en el equipo de auditoría primará la tendencia de utilizar las experiencias y parámetros de su país de origen para evaluar al equipo humano del otro país o países.

Con mucha frecuencia, las variaciones pueden parecer serias transgresiones al auditor extranjero, que tal vez no esté compenetrado de la cultura del país en el que desarrolla sus funciones.

La mayor dificultad que experimenta el equipo de auditores consiste en determinar cuáles prácticas y actitudes del personal se basan en tradiciones culturales, y cuáles pueden modificarse. Los departamentos de capital humano de las grandes corporaciones tienden a darle gran importancia a la uniformidad internacional de sus prácticas y políticas, pero es muy probable que factores como las disposiciones

legales, la moral del personal, la competencia, etc., impidan que sea aconsejable (o incluso realista) intentar determinadas modificaciones en las sucursales sometidas a auditorías.

Esperar que las políticas que funcionan bien en determinado país sean aplicables a todos los demás es poco realista, pero determinados principios y prácticas no se pueden modificar sin violar seriamente la filosofía de la organización.

Informes de auditoría

El **informe de auditoría** es una descripción global de las actividades del capital humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por las metas que se han logrado como las recomendaciones o sugerencias para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieran. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mayor aceptación.

Con frecuencia, el informe de auditoría está conformado por diversas secciones o apartados. Uno de ellos se envía a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables de determinadas funciones de personal y la parte final se puede remitir al administrador del capital humano. En el caso de los gerentes de línea, el informe debe describir 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 ingresantes, 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 deben señalar también los problemas de personal, destacando por ejemplo los casos en que se han violado las disposiciones legales o la política de la corporación.

Al igual que cualquier otro empleado, los responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan realimentación. El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que no se cuenta con cuadros de reemplazo adecuados en ciertos departamentos clave, la información se debe poner en conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores.

El informe que se entrega al gerente de capital humano suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de capital humano. Además de estos aspectos, se proporciona realimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto del departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones sobre cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Gracias a la información que contiene el informe de la auditoría de capital humano el gerente del área puede adoptar una perspectiva global sobre la función que desempeña. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe mayores contribuciones a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de capital humano puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado durante la próxima auditoría de personal.

Perspectivas a futuro de la administración de capital humano

Las auditorías son necesarias, pero investigan el pasado. Por definición, solo ilustran los resultados de acciones que se tomaron hace cierto tiempo. Evidentemente, el departamento de capital humano necesita orientarse hacia el futuro, lo cual constituye la única manera de adoptar una filosofía proactiva. A nivel global, los principales desafíos que enfrenta el campo de la administración profesional de capital humano incluyen los siguientes:

Informe de auditoría Descripción global de las actividades del capital humano en la empresa.

- Globalización, diversificación y perspectivas ambientales.
- Derechos de los empleados.
- Desempeño y productividad del empleado.
- Desafíos propios de las funciones que desempeña.

Globalización, diversificación y perspectivas globales

El mundo profesional del siglo XXI, que espera al administrador de capital humano, ha experimentado profundos cambios estructurales. Estados Unidos, Canadá y México han consolidado un poderoso bloque de libre comercio, al que trata de sumarse América Central. La Unión Europea ha creado un bloque igualmente pujante al otro lado del Atlántico, al cual se ha sumado un gran número de países.

Por su parte, Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay conforman otro bloque económico. Chile estudia sus afiliaciones globales, junto con los países bolivarianos (Venezuela, Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador), que tienen lazos de gran importancia con el Caribe y el universo económico del Pacífico. En Asia se viven fenómenos similares. En este nuevo mundo, ningún rincón de la economía permanece aislado; ningún ser humano logra mantenerse al margen de un fenómeno que progresivamente, poco a poco, ha unido las economías de todo el planeta. Hace años, el estudio de las economías asiáticas resultaba de escaso interés para el público latino. En la actualidad, la pujanza económica de China, India, Japón, Taiwan y varios más se ha convertido en un elemento determinante en la economía latinoamericana, porque los productos chinos y la tecnología india compiten por los mismos mercados globales.

En otra época se pensó que, en primer lugar, el desarrollo económico dependía de las materias primas disponibles, del capital que hubiese invertido determinada empresa o de las leyes que caractericen la legislación económica de un país. La tendencia actual es a acentuar mucho más la prioridad del milagro humano, porque el conocimiento constituye el recurso máspreciado de este siglo.

Los siguientes elementos son fundamentales en el entorno internacional del siglo XXI:

- La tasa de crecimiento demográfico se encuentra en descenso en todos los países latinoamericanos, pero el índice de migraciones internacionales, permanentes o temporales, se encuentra en constante incremento. El resultado inminente será una fuerza de trabajo reducida, mejor educada y de orígenes nacionales diversos.
- La mujer se ha incorporado definitivamente al mundo del trabajo. La situación tradicional en las grandes corporaciones, que reservaban las posiciones subalternas a las personas de sexo femenino, es un fenómeno que tiende a desaparecer. La mujer ha accedido no solo al mundo del trabajo, sino también a una considerable cuota de poder.
- El número de ocupaciones y puestos de trabajo generado por sectores tradicionales como la agricultura, la pesca y la minería se reduce año con año en la mayoría de los países del área, en tanto la economía de la región crea todos los años nuevos puestos de empleo en áreas como toda la gama de diversos servicios, altas finanzas, tecnología de punta y comercio.
- En toda la región, la población experimenta una fuerte tendencia a aumentar el número de horas diarias que dedica al trabajo, así como a incrementar el número de años durante los cuales una persona permanece económicamente activa. La jornada de siete horas y media de trabajo diario es en muchos casos un recuerdo del pasado.
- Cada vez más, las personas que han pasado la barrera de los 60 e incluso de los 65 años permanecen en sus puestos de trabajo durante varios años más, aplazando todo lo posible el momento de su jubilación.
- Los niveles de educación de la región, pese a reveses parciales en casos aislados, se han elevado de manera exponencial, cuando se consideran en perspectiva histórica. Hacia 1940, grandes sectores de la población latinoamericana (en ocasiones más de la mitad de la población) todavía eran analfabetos. En la actualidad, un sector siempre creciente ha logrado acceso a la educación, no solo a nivel primaria y educación 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 él durante periodos muy prolongados, se ha modificado profundamente. La movilidad de la población en sus empleos ha subido de manera notable. El número de trabajadores temporales ha crecido en todos los sectores de la economía. Durante su vida laboral, el latinoamericano promedio puede esperar cambiar de

empleo con mucha mayor frecuencia que quienes lo precedieron en el mundo del trabajo, hace veinte o treinta años.

- El nivel de expectativas y metas a que aspira la población ha aumentado de manera exponencial. El deseo de poseer vivienda propia, junto con un vehículo y enseres domésticos abundantes, ha pasado de ser considerado un hecho “extravagante” para convertirse en “normal”, o incluso “modesto”. El hábito de viajar a regiones remotas del mundo se ha generalizado, y el porcentaje de las personas que todos los años salen al extranjero se incrementa en la región, pese a las dificultades económicas que han afectado diversas economías latinoamericanas.
- Dadas las características eminentemente dinámicas y cambiantes de la población latinoamericana, el administrador de recursos de capital humano debe enfrentar un panorama muy distinto al que contemplaban sus predecesores de hace solo treinta, veinte o incluso diez años, porque el administrador del capital humano interactúa con un grupo con características que han variado de manera radical, y cuya evolución continuará, en ocasiones a ritmo todavía más acelerado.

Desempeño y productividad del empleado

En ninguna economía puede persistir durante un lapso prolongado el fenómeno de que los salarios e ingresos reales se incrementen de manera más rápida que la productividad. Las naciones del mundo desarrollado —que en general han alcanzado niveles muy notables de productividad— miden con mucho cuidado sus avances y retrocesos en este campo, porque el índice de productividad constituye un indicador confiable del desempeño real de la economía.

En general, a un descenso de la productividad corresponde un descenso de la actividad económica de cierto sector. Por su parte, un crecimiento de la productividad por lo general genera un incremento del bienestar común. El decaimiento global de ciertas industrias, como la de extracción del carbón, se puede explicar por el 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 empresa muestran clara vinculación con la productividad de cada una de ellas.

Para el administrador de capital humano que inicia sus labores en cualquier lugar del mundo en el segundo decenio del siglo XXI, el mayor reto profesional que enfrenta consiste en saber contribuir adecuadamente a las necesidades de su organización, así como en identificar las técnicas y canales adecuados que permitan a su equipo humano alcanzar índices de productividad acordes con las demandas de la nueva economía.

Desafíos para la administración de capital humano

OA6 

En la economía tradicional, la empresa contrataba personal en las etapas de expansión económica, y procedía a despedirlo cuando sobrevenía una etapa de contracción. En la economía contemporánea, las compañías de todos los tamaños se esfuerzan por mantener dentro de límites muy precisos a su capital humano, incluso cuando la economía entra en una etapa de expansión. Dada la inmensa revolución tecnológica que el mundo experimenta hoy en día, en muchos casos es posible llevar a cabo la misma labor con un número de personas muy inferior al del pasado reciente. Desafortunadamente, con frecuencia esta circunstancia se traduce en reducciones más o menos continuas de la fuerza de trabajo de muchas empresas, lo cual crea severas barreras económicas y psicológicas a las personas que son afectadas por el fenómeno.

El resultado inevitable y lógico de esta dinámica es que el administrador de capital humano se verá sometido a presiones mucho mayores para lograr no solo el mismo nivel de eficacia que antes, sino incluso para incrementarlo, aun con menos trabajadores. Por esa razón, las responsabilidades profesionales del área son más arduas que nunca. La función tradicional de adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo adecuada se expande a medida que en la empresa del siglo XXI se añaden funciones adicionales, que requerirán mayor profesionalismo de todos los integrantes del departamento de capital humano. Este nuevo panorama implica la necesidad de entender al capital humano como parte del capital para lograr sus objetivos, es decir, darle la misma importancia que al capital financiero.

Cada vez más, se espera que los administradores de capital humano efectúen contribuciones a los objetivos estratégicos de la empresa. Las estrategias de la organización en áreas como *marketing*, ad-

ministración y finanzas dependen de la habilidad de sus integrantes para llevar a cabo las tareas que se les han fijado.

El administrador de capital humano es responsable del recurso más esencial de toda organización. En el curso de su carrera se verá obligado a esclarecer continuamente, mediante técnicas de auditoría y de investigación social, las causas y las soluciones a los problemas humanos de la organización. Su habilidad para diagnosticar adecuadamente el potencial humano y ofrecer las soluciones necesarias para las distintas circunstancias que se presentan durante su labor diaria se convierte en el recurso de mayor importancia para toda organización que desee mantener su competitividad.

Junto con esta nueva perspectiva, el administrador de capital humano siempre debe considerar los aspectos sociales, organizacionales y funcionales de la labor de la empresa, así como los objetivos y metas de cada uno de sus integrantes, que son componentes esenciales y necesarios de la ecuación que conduce al éxito profesional.

Cambios sociales

En el mundo del siglo XXI, las sociedades modernas prosperan o declinan en función de las contribuciones productivas de sus organizaciones. Por esa razón, no sorprende a nadie que toda sociedad se ocupe activamente de sus empresas y corporaciones. Con toda claridad, las tendencias actuales apuntan a que los dirigentes empresariales continuarán siendo motores del cambio social, y que desempeñarán un papel protagónico en sus entornos respectivos. Dentro de la nueva dinámica, las posibilidades de generación de nuevos recursos y nuevas posiciones de trabajo dependen en gran medida de las organizaciones empresariales, y poco o nada apunta a un cambio fundamental en la tendencia. Debido a este proceso, cada una de las organizaciones que se desempeñan dentro de la sociedad verá incrementados sus niveles de responsabilidad social y de contribución al bienestar y la prosperidad común.

Desafíos organizacionales y funcionales

El motivo de la existencia de la función de administración de capital humano es mejorar el nivel de eficacia de la empresa. En muchas ocasiones, este objetivo implica cumplir varios requisitos y normas de carácter legal. Sin embargo, los desafíos profesionales implican también que los objetivos del departamento de capital humano deben ser congruentes con los de la organización. El departamento de capital humano es un departamento de servicio. Si sus integrantes olvidan ese principio fundamental, dejan de ejercer su función más importante.

Desafíos de carácter personal

Todo integrante de la organización se fija objetivos personales, que —en la medida en que son congruentes con los de la organización— la administración de capital humano ayuda a lograr. En muchas ocasiones, los líderes del área van más allá, pues ayudan a los empleados a lograr objetivos que no se relacionan directamente con la empresa, en especial cuando dejan de considerar a cada individuo como mero empleado o integrante de un departamento, para percibirlo en su dimensión humana integral. Como resultado de esta tendencia, muchas corporaciones modernas han empezado a incursionar en áreas como la promoción de la salud personal, horarios crecientemente flexibles y numerosos programas que ayudan a los integrantes de la organización a enfrentar sus responsabilidades a nivel familiar.

Con frecuencia, la perspectiva humanística significa adoptar el punto de vista de los empleados, y defenderlo activamente. Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses de la empresa, sino a asumir una actitud solidaria con el recurso más importante de toda organización. El progreso económico requiere personal que pueda rendir más en el curso de su jornada. En último término, cuando defienden los intereses y las necesidades del personal, los gerentes de línea y los profesionales de la administración de capital humano contribuyen positivamente a sus organizaciones, pues aseguran que se incremente el nivel de progreso y bienestar de la nueva sociedad del siglo XXI.

Resumen

La auditoría de la gestión de capital humano de las organizaciones evalúa las actividades de personal que se llevan a cabo en ellas. El objetivo de estas investigaciones es asegurarse de que los gerentes de línea y los especialistas en capital humano apliquen 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 del capital humano, a los gerentes de línea y a los empleados. En ocasiones, los auditores recurren a canales y medios externos para llevar a cabo su labor. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades del departamento de capital humano deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantener claros los de la corporación.

El equipo de auditoría de capital humano utiliza varios instrumentos y técnicas para su labor. Además de establecer comparaciones o *benchmarking* a nivel interno, los auditores comparan los resultados de la organización con los de la competencia, o contrastan el funcionamiento de la compañía con los parámetros de la industria y varios más. Los auditores también deben verificar que la empresa cumpla con las disposiciones legales, y que opere en pos de los objetivos determinados por la empresa.

Entre los instrumentos a disposición de los auditores para obtener información se cuentan las entrevistas, los sondeos y

encuestas de opinión, los registros internos, las fuentes externas y la experimentación. Mediante estas herramientas el equipo de auditoría prepara un informe de su actividad, que proporciona realimentación y datos esenciales a la gerencia general, a los gerentes de línea, a los especialistas en capital humano y al gerente del área. Dotado de esta información, este puede desarrollar planes e iniciativas para cerciorarse de que el área de capital humano efectúa contribuciones positivas a la organización.

El área de capital humano necesita evaluar y determinar su desempeño en el pasado, pero también es esencial que oriente sus actividades a futuro. Mediante un enfoque proactivo, siempre debe tener presentes los objetivos y metas de la corporación, pero también los de cada uno de sus integrantes.

Dados los considerables desafíos profesionales del área, la administración de personal incrementará su importancia relativa en el contexto de las empresas del siglo xxi. La clave de su éxito radica en la manera en que pueda contribuir de forma eficaz y eficiente a sus organizaciones. Es a través de las contribuciones y aportaciones de sus integrantes que las entidades logran prosperar. Mediante las organizaciones y sus aumentos de productividad la sociedad genera oportunidades y nuevos niveles de bienestar para cuantos la integran.

Conceptos claves

Auditoría de la gestión de capital humano
Benchmarking
 Comité de auditoría
 Entrevistas de salida

Informe de auditoría
 Perspectiva humanística
 Programas de apoyo al personal

Preguntas de análisis

1. ¿Qué beneficios aportan a la empresa las auditorías periódicas de la administración de capital humano? ¿Qué beneficios genera esta práctica para el empleado? ¿Para el departamento de capital humano?
2. ¿Por qué es importante analizar la información que contienen las entrevistas de salida?
3. ¿Sería posible llevar a cabo una auditoría de capital humano sin recurrir a alguna técnica de *benchmarking*? ¿Por qué?
4. Usted ha propuesto al doctor Funes, gerente del departamento de relaciones industriales, que considere la posibilidad de llevar a cabo una auditoría de la función de personal en la empresa. Funes le responde que la filosofía de la empresa consiste en corregir de inmediato todos los aspectos no satisfactorios, por lo cual la auditoría resultaría redundante. ¿Qué le respondería usted?
5. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la administración del capital humano en la ciudad donde usted vive?
6. ¿Qué opinión tiene usted sobre la experimentación de técnicas en el grupo del capital humano de la empresa?
7. ¿Considera usted que el departamento de capital humano debe inclinarse más por la defensa de los objetivos de los empleados? ¿O que en todos los casos debe limitarse a proponer y sostener los objetivos de la empresa?
8. ¿Cómo se prepararía usted para llevar a cabo una auditoría de la administración de capital humano en una empresa de la ciudad donde vive? Si la auditoría se va a llevar en una ciudad de un país extranjero, ¿cómo variaría su preparación?

Caso de estudio 17-1

Gerencia de recursos de capital humano en Bicicletas Imperial

Aunque experimentó notable crecimiento hasta 2006, a partir de ese año la empresa Bicicletas Imperial se ha estancado. La gerencia general, a cargo de Diego Montero, fundador de la compañía, ha tenido mucho que ver con el actual estado de la organización, porque se ha negado a entrar en diversos mercados, como el sector de las bicicletas estacionarias o de ejercicio en casa, y porque muchas de sus políticas y normas de administración han permanecido ancladas en los conceptos que prevalecían hacia la década de 1980. Don Diego 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 empleados. Todos trabajan en la misma localidad.

Patricio ha impuesto varios cambios positivos, pero han surgido conflictos considerables entre el personal antiguo, fiel a las pautas de don Diego, y la nueva generación de reciente ingreso, que se inclina más por el estilo de Patricio, agresivo, a tono con los nuevos desafíos, pero consciente también de sus responsabilidades y deberes. Después de una entrevista de alta tensión con el antiguo gerente de capital humano, Patricio lo despidió, y le ha pedido a usted, especialista en el área de sueldos y salarios, que se prepare para una entrevista el lunes próximo, durante la cual desea explorar sus ideas. Usted sabe que hay una clara posibilidad de que Patricio le ofrezca la gerencia de capital humano si se lleva una buena impresión de sus ideas y planteamientos. Patricio le ha pedido que se prepare para discutir los siguientes puntos:

Preguntas

1. Desea saber si usted considera que es necesario llevar a cabo una evaluación global de las actividades de capital humano de la empresa, a través de una auditoría general. Le pide que exprese su respuesta en un máximo de diez minutos, y que incluya 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. ¿Qué sugerencias haría usted al respecto? Su exposición no puede exceder de diez minutos, pero debe también presentarse preparado con no menos de hoja y media de notas sobre sus planes de acción.
3. El conflicto entre antiguos y nuevos empleados se deriva no solo de diferencias filosóficas y estilos administrativos, sino también de diferencias considerables entre los niveles de compensación. El grupo antiguo percibe aproximadamente 25% más que el grupo de reciente ingreso. ¿Qué medidas considera usted que sería conveniente tomar al respecto?
4. Los integrantes del grupo recientemente contratado son personas más jóvenes y familiarizadas con las computadoras personales, internet y las posibilidades de los nuevos medios de comunicación, pero el grupo antiguo tiene mayores conocimientos de las técnicas específicas de la producción y comercialización de bicicletas. ¿Qué medidas recomendaría usted tomar al respecto?

Caso de estudio 17-2

Mary Kay: una compañía basada en la motivación

“Tú puedes lograrlo” es el lema impulsor de una de las principales empresas de venta directa a nivel mundial. Mary Kay fue el sueño de lo que una compañía debe ofrecer a la mujer: la oportunidad de utilizar sus destrezas y talento. Un sueño que ahora cuenta con 1.7 millones de consultoras de belleza independientes en más de 30 países, con un catálogo de más de 250 productos repartidos en cinco categorías. Con cerca de 40 años de operaciones, se calcula que sus ventas, en 2006, fueron de 2 250 millones de dólares en ingresos al mayoreo a nivel mundial. Lo que hace tan particular y atractiva a Mary Kay es que es una empresa que se fundó con el único objetivo de que la mujer pudiera desarrollarse de manera exitosa con flexibilidad de horario y sin descuidarse ella ni a su familia. Es por eso que su misión es: “Enriquecer la vida de las mujeres”.

Los orígenes de este sueño provienen de Mary Kay, su fundadora, quien decidió iniciar su propio negocio de venta directa

de cosméticos poco después de que falleciera su marido, con el cual tuvo tres hijos. Así, el 13 de septiembre de 1963 comenzó operaciones con una inversión de 5 000 dólares.

La señora Mary Kay creía firmemente que la motivación, el reconocimiento y la oportunidad de hacer negocios le ayudaba a las mujeres a lograr un mejor nivel de vida para ellas y su familia, por lo que diseñó un plan de *marketing* pensado en mujeres trabajadoras que deseen, además de ganar mediante las ventas, premios que las incentiven y un trabajo como ellas lo han soñado. Sabía que una mujer con dinero primero piensa en el bienestar de su familia antes que en el de ella, por lo que buscó reconocer sus logros mediante premios que una mujer desea. Así, la empresa recompensa las ventas y el desempeño ejemplar con viajes alrededor del mundo para dos personas, joyas de oro y brillantes e, incluso, un flamante Cadillac rosa, uno de los más importantes reconocimientos para las directoras de ventas independientes. ¡Hasta la fecha ha repartido más de 6 000 Cadillacs rosas en el mundo! En palabras de Mary Kay:

Nuestra compañía se fundó con solo un objetivo en mente: brindarle a las mujeres una oportunidad para ser exitosas, una oportunidad que sencillamente no existía a principios de los años sesenta. El éxito de Mary Kay es más profundo que dólares y activos. El verdadero éxito de nuestra empresa se basa en las vidas en las que hemos podido incidir y a las cuales les hemos podido brindar esperanza. Sé que mi legado está seguro. La compañía podrá tener mi nombre, pero también tiene vida propia y su esencia es la filosofía que miles de mujeres han incorporado a sus vidas. Ellas representan esa filosofía que, por ende, vivirá por siempre.

Preguntas

1. ¿Cuál factor de motivación de su capital humano cree que ha sido el más importante en Mary Kay?
2. ¿Cómo calificaría el índice de satisfacción laboral en Mary Kay? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se evaluaría el desempeño de la fuerza de ventas de Mary Kay?

Apéndice

- I. *Outsourcing*: asesoría y servicios de administración de capital humano para la organización
- II. *Benchmarking* en capital humano
- III. Higiene y seguridad en el trabajo
- IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores)
- V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad

I. *Outsourcing*: asesoría y servicios de administración de capital humano para la organización¹

La primera pregunta que se nos plantea es:

¿Qué significa *outsourcing*?

La traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque *out* quiere decir “fuera” y *source* significa “origen”; en consecuencia, la traducción literal del término (“origen de afuera”) no proporciona una idea concreta de algo en especial; sin embargo, en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, posee un significado entendido y aceptado como los “servicios externos” que una empresa requiere para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas —que ella no puede realizar de manera interna por múltiples razones— y que la mayoría de las veces son de carácter económico. No menciona que:

Mientras que un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, lo que amplía el conjunto de servicios que presta una empresa llamada de *outsourcing*.²

En general, estas características se deben a que las empresas externas se especializan en el servicio que ofrecen, además de que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les confiere estatus de expertas que les otorgan un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que las contratan. Por ejemplo:

American Airlines contrató una empresa para cubrir sus servicios de boletaje en el aeropuerto, con un récord de atención al público en la fila de 28 segundos por persona. En este caso, el control de costos fue la principal razón, pues mientras que American pagaba a sus veteranos agentes de ventas 19 dólares por hora, la empresa de *outsourcing*, por el mismo servicio, solo desembolsaba 8 dólares por hora en los 500 puestos que se crearon para esta tarea.³

Las organizaciones modernas han buscado, de manera constante, modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan la mejora continua 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 originó diversas teorías y tecnologías que hicieron hincapié en diferentes modelos de consultoría tanto interna como externa, entre los que encontramos los siguientes ejemplos:

- Administración por objetivos.
- Desarrollo organizacional.
- Excelencia organizacional.
- Administración por proyectos.
- Círculos de calidad.
- Rediseño estructural.

¹ Elaborado por la doctora Graciela Sánchez Bedolla, ITESM, campus Ciudad de México.

² Noe et al., *Human Resource Management*, McGraw-Hill, EE.UU., 2000, p. 156.

³ Ídem. La empresa de *outsourcing* referida es J. Controls.

- Reingeniería de procesos.
- *Downsizing* y *resizing*.
- Calidad total.
- Planeación estratégica.

Todas y cada una de estas propuestas tienen como objetivo asesorar, capacitar y ayudar a que la empresa sea más eficiente. Además, se puede decir que en diferentes empresas se han implantado alguno o varios de estos modelos tanto en procesos humanos como en la estructura y en la tecnología organizacional.

Rifkin⁴ asegura que estamos en la era de los “re”, pues este prefijo se aplica a: rediseño, reingeniería, *resizing*, reestructura, rearquitectura, etc., circunstancia que ha cambiado la organización de tal manera que:

En Estados Unidos, la productividad global se incrementó 2.8% en 1992, el mayor aumento registrado en las últimas décadas, entre otras razones por la incorporación de las reestructuraciones de diversos procesos empresariales [...] M. Hammer, antiguo profesor de Massachusetts Institute of Technology (MIT), afirma que, por lo general, la reingeniería da como resultado una disminución de 40% de los empleos de una empresa y de 75% de la masa laboral.⁵

Ello nos permite inferir que, para incrementar la productividad, es necesario reducir costos de operación, lo que implica simplificar el trabajo y automatizar funciones y actividades; y todo esto, a su vez, nos lleva a la conclusión de que hay que eliminar 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 centrales, lo que significó un adelgazamiento aproximado de 30%.

En empresas paraestatales y oficinas públicas también se aplicaron importantes recortes y liquidaciones, debido a que algunas empresas desaparecieron, otras se privatizaron y, por lo tanto, tuvieron que sustituir al total de empleados y directivos; alguna que otra institución, como Pemex, redujo 40% su fuerza de trabajo.

Las intenciones originales de las nuevas alternativas de mejora organizacional se basaban en valores humanos y en la preocupación por rescatar la dignidad personal de los individuos, esto es, no considerarlos prolongaciones de la maquinaria y la tecnología modernas. Tanto es así, que sus propuestas para lograr estos objetivos contemplaban:

- Disminuir tramos de control.
- “Achatar” los organigramas.
- Acercar los puestos de decisión a las fuentes de información.
- Eliminar puestos *staff*.
- Simplificar los procesos.
- Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor.
- Sistematizar al máximo la información.
- Automatizar los procesos.

La mayoría de estas metas se lograron, sobre todo en empresas grandes, transnacionales o con un enfoque desarrollista. Estas y otras acciones han beneficiado a las organizaciones puesto que ahora son más eficaces, productivas y sus productos son de mayor calidad, pero a costa del sacrificio de su personal.

Como dice Rifkin, al inicio de la era empresarial, cuando apenas surgía la fase industrial de nuestra sociedad, los patrones invitaban a las personas a que se incorporaran a las filas de los obreros y trabajadores de las factorías incipientes; por el contrario, ahora los empresarios niegan a grandes grupos de personas las prestaciones paternalistas que antaño ofrecían, pues ellas estimulaban la pasividad y exceso de confianza de los trabajadores.

Al adelgazar las organizaciones y eliminar varias clases de puestos, sobre todo los de tipo *staff*, las empresas se vieron obligadas a solicitar servicios de *outsourcing*, que, como dijimos antes, son

⁴ Rifkin, “El fin del trabajo”.

⁵ *Ídem*.

aquellos que se contratan para que otras empresas especializadas realicen las actividades que en otro tiempo llevaban a cabo uno o varios empleados de planta. 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* solo se contrata el servicio por el tiempo definido que se requiere, lo cual genera un buen ahorro para la organización.

Hace unos diez años, las empresas mexicanas comenzaron a eliminar de sus nóminas a personal de seguridad y vigilancia, pues surgieron entidades especializadas en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requerían de este tipo de servicio. Luego se procedió a realizar el mismo proceso con los servicios de limpieza.

Ahora es muy común que las empresas soliciten servicios y asesoría externa para otro tipo de funciones, tales como:

- Servicios de reclutamiento y selección de personal.
- Programas de capacitación y entrenamiento de personal.
- Estudios de análisis y valuación de puestos.
- Asesoría en sueldos y salarios.
- Auditoría administrativa de capital humano.

Por ello, no es difícil que en la gerencia de capital humano de alguna empresa, sobre todo si es transnacional, se encuentre sólo el gerente y una computadora personal.

Las preguntas que se nos presentan son las siguientes: ¿Cuáles son los servicios de *outsourcing* más comunes en nuestro medio? y ¿cómo funcionan?

- *Reclutamiento de personal*. Tal vez esta actividad sea la más antigua en nuestro medio, porque los despachos de reclutamiento de personal en México existen por lo menos desde hace 50 años. Los más representativos son Aarón Shore y Asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otros. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante y una vez que se contrata a la persona presentada por el *outsourcing*, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata.
- *Selección de personal*. Al igual que el anterior, este servicio ya es bastante conocido, solo que en un principio era más elitista y los puestos que se evaluaban eran básicamente los ejecutivos, pero de todos los niveles. El servicio consiste en que la empresa de *outsourcing* y la variedad de tarifas de honorarios dependen también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.
- *Estudios de análisis y valuación de puestos*. Este tipo de *outsourcing* debe tener aproximadamente 30 años en México y sus servicios inicialmente se orientaron a los estudios de análisis y valuación de puestos. Uno de los consultores más representativos de este renglón es precisamente el grupo Hay Asociados.
- *Asesoría en sueldos y salarios*. Estas firmas se dedican a realizar encuestas de salarios para tener una idea clara sobre el sueldo que se recibe en cada puesto “tipo”.
- *Estudios de clima laboral*. Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que los empleados sientan 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* implica la mejora de la eficacia de la administración de capital humano en la organización:

La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representan orientaciones teóricas internas para mejorar la eficacia de dichas funciones. Sin embargo, la eficacia de los sistemas, procesos y servicios se obtiene liberando a la empresa de estas funciones a través de *outsourcing*.⁶

Estas tareas sustantivas se ejecutan de la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de *staff*.



• Ejemplo de servicios que se contratan por *outsourcing* en la actualidad.

⁶ Noe et al., *Human Resources Management*, McGraw-Hill, 2000, p. 576.

El *outsourcing*, afirma Noe, “implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio de la firma, o bien produciendo o utilizando un producto de los empleados de la firma”.⁷ Esto quiere decir que los servicios externos no solo favorecen las actividades administrativas, sino también la calidad de los productos o servicios de las empresas.

Surge otra pregunta: ¿por qué las empresas suelen solicitar servicios de *outsourcing* para la administración de capital humano?

Barón sostiene:

Según diversos puntos de vista, las cuestiones de *outsourcing* se enfocan en el centro de nuestra temática de administración de recursos humanos, porque existen en las relaciones económica, social, psicológica y legal entre empleadores y empleados, así como entre dos empleados. En una forma comparativa (por ejemplo, la comparación entre la relación de empleo y otro tipo de acuerdos con las labores de servicio), lo que trae consigo más de lo que los libros han mencionado hasta ahora.⁸

Este tema de la contratación de los servicios a través de empresas de *outsourcing* surgió como una necesidad de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que a medida que pasa el tiempo incrementan sus niveles de complejidad.

En cierta forma, las tendencias hacia el *downsizing* y el *outsourcing* reflejan la fuerte inercia de las empresas hacia resultados, utilidades y eficacia, impulsadas por cambios democráticos que han influido en forma dramática en el ambiente de los negocios.⁹

Una cosa ha llevado a la otra, pues cuando las empresas adelgazan su estructura deben prescindir de un buen número de empleados, pero de todas formas aún necesitan el servicio que estos le proporcionaban, como ocurre en el caso de los servicios de vigilancia y de limpieza, lo cual ha beneficiado de manera notable el equilibrio financiero de las organizaciones.

Es un hecho que compañías como Kodak, IBM y Levy Strauss, que fueron pioneras, con alto compromiso, en el desarrollo de la administración de los recursos humanos, se encuentran entre las organizaciones que han anunciado despidos en gran escala, lo cual podría reflejar inflexibilidad y rigidez asociadas con labores internas de mercado, seguridad en el empleo y alto compromiso con el sistema de trabajo.¹⁰

El enfoque de la administración de capital humano está tomando otros rumbos, que apuntan hacia la contratación de servicios de *outsourcing*, sobre todo en las cuestiones de capital humano.

En otras áreas de *staff*—como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas— también se observa esta tendencia, lo cual permite anticipar que, en el futuro, las empresas solo administrarán las áreas sustantivas de los productos o servicios que ofrecen.

Próximamente, la formación de especialistas en funciones y actividades de capital humano se orientará para que la labor de los profesionales se realice a través del *outsourcing*, más que ubicarse en algún puesto de la empresa.

II. *Benchmarking* en capital humano¹¹

A través del tiempo se ha desarrollado una mitología sobre la labor de los profesionales de capital humano. La idea que prevalece es que su función es un arte misterioso y complejo, dedicado a estimular y apoyar el desarrollo del personal, pues opera con reducidos presupuestos y con la imagen de área de apoyo.

Los resultados de esta función han sido descritos como interesantes, buenos, importantes, creativos, rápidos, satisfactorios y otros igualmente poco específicos.

Esta visión ha provocado que la función de capital humano haya perdido posicionamiento dentro de las organizaciones, ya que no ha podido demostrar de manera cuantitativa su participación directa en el logro de los objetivos empresariales, el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la función.

⁷ *Ídem*, 576.

⁸ JN Baron y DM Kreps, *Strategic Human Resources*, Wiley & Sons, EE.UU., 1999, p. 465.

⁹ *Ídem*, p. 465.

¹⁰ *Ídem*, p. 466.

¹¹ Elaborado por la licenciada Marcela Echeverría, catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

De aquí se desprende la pregunta: ¿qué podemos hacer los profesionales de capital humano para reposicionar nuestra función, y cómo darle la relevancia que le corresponde al valor agregado que producimos?

En los últimos años han surgido diferentes técnicas o sistemas diseñados para que las funciones de la organización generen valor y optimicen sus resultados para obtener ventajas competitivas. Los más conocidos de ellos son el sistema de administración de la calidad total (Total Quality Management, TQM), círculos de calidad y *benchmarking*, entre otros.

El *saber* como valor dentro de nuestras operaciones es la clave de la supervivencia, la ventaja competitiva y el éxito.

El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos.

El valor no es solo subjetivo, sino que también es transitorio, ya que depende del juicio humano, el cual, a su vez, recibe influencias del medio, que está en permanente cambio. Por esta razón, el valor debe ser objeto de constantes revisiones. Cuando las organizaciones asumen que el valor es constante, podemos decir que están en el camino correcto para cosechar problemas internos y externos.

El *benchmarking* debe estar dirigido a generar valor para que se convierta en una herramienta gerencial eficaz.

David Kerns (exdirector ejecutivo de Xerox) define el *benchmarking* como

...un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Por otra parte, Jac Fitz-enz, fundador 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 significa *benchmarking* debemos partir de la base de que es un proceso continuo.

El *benchmarking* se inicia con un análisis de las prácticas, procesos y actividades que lleva a cabo una organización, con el objetivo de entenderlos para después identificar un “punto de referencia” o estándar externo, con el cual cualquiera de esas tareas 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 elevado.

A través de la aplicación de las técnicas y conceptos del *benchmarking*, un alto número de compañías están logrando el éxito del futuro. Hoy en día, y en las décadas siguientes, el éxito requiere de hechos, no de posibilidades, y de análisis, no de suposiciones, con un enfoque continuo dirigido a alcanzar y exceder las expectativas de los clientes.

La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo fundamental de las prácticas del *benchmarking*. El punto de inicio para alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo, él establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de esta.

Muchas personas ven el *benchmarking* como un proyecto ocasional, adicional a su trabajo. Sin embargo, su potencial real aparece cuando se convierte en parte de nuestro trabajo diario. Solo cuando el *benchmarking* es continuo se logra implantar el conocimiento obtenido y puede aprovechar su verdadero valor.

Un auténtico proyecto de *benchmarking* se inicia cuando se plantean las preguntas:

- ¿Cuál es el valor que obtendré si aplico este proceso?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes?
- ¿Qué es lo que pretendo lograr?
- ¿Dónde se genera el problema o la oportunidad relacionada con el costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No debemos confundir *benchmarking* con análisis de la competencia, encuestas o mediciones. Las diferencias son sustanciales, aunque a primera vista no lo parezca. El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y muchas veces la información se obtiene de manera clandestina.

Este tipo de procedimiento es una de las maneras de demostrar que el análisis de la competencia es la antítesis del *benchmarking*, ya que este proceso implica la cooperación entre las organizaciones involucradas.

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 semántico, que radica en utilizar la palabra *benchmarking* como sustantivo y no como verbo. Como sustantivo, *benchmarking* significa “punto de referencia”, “medida de un resultado” o “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. Por lo general, las mediciones son una parte clave en proyectos de *benchmarking*.

Quienes implementan el proceso identifican a las organizaciones que hacen algo excepcionalmente bien. Ese algo es el *benchmark*. Luego, para implementar un proyecto de *benchmarking* se desarrolla una relación con las organizaciones o unidades de negocio, cuyo objetivo es buscar y compartir información con el propósito de obtener un mutuo aprendizaje.

El enfoque no se centra en lo que está pasando, sino más bien en examinar las prácticas y procesos de trabajo, esto es, preguntar cómo y por qué nuestro socio de *benchmark* hace lo que hace.

El *benchmarking* permite cerrar la brecha entre una organización y otras. También puede llegar a ser un útil ejercicio que ayuda a los departamentos *staff* a generar valor dentro de sus organizaciones y para sus clientes, pero por sí solo no resuelve todos los problemas de la organización. El *benchmarking* puede lograr los siguientes objetivos:

- Estimular 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 da respuestas, sugiere prioridades o prescribe una acción. Un proyecto de *benchmarking* bien planeado e implementado ayuda a descubrir la raíz de los problemas o los caminos para explotar las oportunidades. Produce información —más que opiniones— que conduce a la solución. De esta manera usted decidirá qué prácticas o procesos externos pueden ser *adaptados* —no adoptados— para que su unidad genere valor. 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 implantado, el cambio generado tiene que institucionalizarse antes de iniciar otro proyecto. Solo cuando el *benchmarking* se convierte en parte de nuestro sistema gerencial llega 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 lo que se puede medir en términos reales, y la recompensa que esto proporciona. En el ámbito de los negocios, lo único que no se puede medir son los conceptos, que son entes inasibles, invisibles. Por el contrario, cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana pueden ser medibles.

La clave para medir el desempeño es hacer visibles las tareas. La medición o cuantificación puede encubrir o revelar. Debido a ello se debe ser muy cuidadoso para elegir correctamente la actividad que se medirá.

La cuantificación de cualquier proceso o práctica de trabajo va más allá de ser posible: debe ser imperativo, enfoque que es necesario aplicar tanto a los procesos de trabajo rutinarios como a las prácticas profesionales de carácter individual.

Nuestro trabajo no es administrar una actividad. La responsabilidad de un verdadero administrador o gerente es alcanzar los resultados que ha determinado la organización. Así se trate de un proyecto de *benchmarking* o solo de la actividad diaria, sin números que nos respalden realmente no sabremos

qué es lo que estamos haciendo. Sin mediciones, los gerentes únicamente son “cuidadores de cosas”, administradores de procesos.

El *benchmarking* sirve para generar valor a través de la investigación de un proceso y mejorarlo. Nosotros debemos generar valor, no solo entender los procesos. También va más allá de conocer las razones y las consecuencias de las mejores prácticas. Para llevar a cabo el cambio necesitamos saber por qué las personas hacen lo que hacen y necesitamos contar con evidencias comprobables (mediciones) y, así, identificar si es la manera idónea de lograr el mejor costo-beneficio.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de *benchmarking*, desde el análisis de la práctica o del proceso hasta el cálculo del valor agregado del cambio o efecto. Los *benchmarkers* necesitan de las mediciones por cuatro razones:

1. Para saber dónde se encuentran al inicio.
2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y a cuánto ascenderá este.
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 luego se convierte en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que realiza mediciones para protegerse a sí mismo y engañar a la compañía. Los números relevantes que pueden ser generados por el *benchmarking* dirán la verdadera historia sobre la competitividad.

Aquí se han tratado de resaltar los puntos más relevantes sobre el *benchmarking*, así como sus beneficios. Al regresar a lo planteado al principio, se puede preguntar: ¿Qué podemos hacer los profesionales de capital humano para reposicionar nuestra función, cómo identificar el mejor costo-beneficio y el valor agregado que ella genera? Creo que la respuesta la encontramos en el *benchmarking*. Si nos proponemos identificar cuáles compañías son las que realizan las mejores prácticas de capital humano, daremos el primer paso para 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, es decir, debemos tener en cuenta sus necesidades, sus objetivos personales y profesionales y, al mismo tiempo, la filosofía y cultura de nuestra organización. Por ello debemos buscar continuamente la excelencia en nuestra función.

Tenemos ya que dejar a un lado nuestras inservibles “prácticas de *benchmarking*” que, por lo general, llevamos a cabo tomando café y conversando con colegas de lo que cada uno hace en la organización.

Para 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 obtenemos de nuestra labor, para así estar en condiciones de compararnos objetivamente con otras empresas.

Son pocos los profesionales de capital humano que utilizan parámetros de medición para desarrollar de manera óptima esta función.

Si pensamos que el lenguaje de los negocios es “dinero”, entonces el alfabeto son los números, los cuales debemos dominar. Todas las organizaciones, ya sean lucrativas o no, dependen de su esfuerzo para obtener el mejor rendimiento de su inversión.

Existe el arraigado concepto de que las mediciones-tipo de los negocios no pueden ser aplicadas a la función de capital humano. Así, mientras la mirada de otros departamentos se dirige hacia ingresos, activos y pasivos, ventas, costos y utilidades, el personal de capital humano habla de sentimientos. Esta es una brecha importante de comunicación entre capital humano y el negocio. Por eso, si queremos hacer un trabajo significativo, es mejor que lo diseñemos de tal manera que nos permita realizar un análisis del costo-beneficio de nuestros esfuerzos y resultados. Si no podemos encontrar resultados observables en términos de una evaluación objetiva, es muy probable que nuestro trabajo no sea digno de verse en un primer lugar. El éxito de las organizaciones depende de tres habilidades:

1. Debemos tener la disposición de hacer nuestro trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente: debemos sobresalir.
2. Sobresalir en las áreas correctas significa que debemos enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

3. El éxito depende de nuestra habilidad para cuantificar nuestro desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio.

El capital humano es una parte importante de la organización, a la cual le da soporte y servicio y opera de acuerdo con la filosofía y los objetivos que ella establece. Luego, si la organización aplica métodos cuantitativos, capital humano debe adoptarlos para estar en sintonía con ella y poder reportar sus resultados en el mismo lenguaje.

Las áreas de capital humano pueden hacer un gran trabajo, pero si no puede presentarlo de manera numérica, nunca obtendrá el crédito de sus logros.

Debemos enfocarnos en resultados, no en actividades. La eficacia implica algo más que productividad. No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante.

La pugna fundamental en las organizaciones se encuentra entre el personal de capital humano, que considera que su trabajo es puramente cualitativo, y la gerencia, que necesita información precisa para fundamentar sus decisiones. La clave para cerrar esta brecha depende de nuestra habilidad para traducir nuestros resultados cualitativos en términos cuantitativos.

Por siglos, los alquimistas trataron de convertir el plomo en oro. Deseaban intercambiar las propiedades de uno al otro.

Nuestro trabajo es mucho más fácil, ya que no tratamos de intercambiar nada: solo intentamos comunicar los resultados a través de los números, más que de palabras.

Si bien el trabajo de las áreas de capital humano puede tener alguna cualidad intrínseca para apoyar el crecimiento y desarrollo del personal, las organizaciones no tienden a pagar esa cualidad, pues están mucho más interesadas en el rendimiento de su inversión.

Cuando podamos probar que nuestro trabajo contribuye e influye directamente en los resultados del negocio, cuando podamos medir y transmitir el valor agregado de nuestra función, obtendremos lo que necesitamos para continuar sobresaliendo en nuestro trabajo y reposicionar nuestra función.

La función de capital humano permea a toda la organización. Ya sea que se le dé reconocimiento o no, este departamento tiene un efecto significativo, positivo o negativo, en la organización.

A continuación señalo algunas de las áreas en las que el departamento de capital humano trabaja para reducir los gastos organizacionales, y de manera inversa, ayuda a incrementar las utilidades:

- Compensación.
- Beneficios.
- Impuestos del personal.
- Reclutamiento, selección y rotación.

Las mediciones contribuyen a lograr estos objetivos de diferentes maneras:

- Alertan oportunamente a la gerencia sobre problemas que puedan presentarse.
- Identifican oportunidades de generar valor.
- Al mostrar resultados positivos se estimula al personal a trabajar mejor.

Yo les invito a que analicen cómo están sus procesos, prácticas y sistemas de trabajo, de qué manera pueden detectar el valor agregado de su labor y su mejor costo-beneficio, de acuerdo con los resultados de su organización y cuál es el efecto directo de nuestra función en las utilidades. Mi experiencia me dice que siempre hay áreas que pueden ser consideradas como *benchmarks*. Descubrir las le permitirá implementar su sistema de mediciones y generar un interesante proyecto de *benchmarking* que detecte las mejores prácticas.

Si después de todas estas reflexiones aún se resiste al cambio, en cuanto a la medición y cuantificación de su labor, espero que la siguiente anécdota del doctor Jac Fitz-enz lo haga pensarlo dos veces.

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 ello no es suficiente. Hay que hacer las cosas bien y además tener poder.

Los números son poder. ¡Buena suerte!

Bibliografía

- Fitz-enz, Jac, *Benchmarking Staff Performance. How Staff Departments Can Enhance Their Value to the Customer*.
 Fitz-enz, Jac, *How to Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill, 1993.
 Fitz-enz, Jac, *Human Value Management. The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990's*.
 Karlöf, Beng y Svante Östblom, *Benchmarking. A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*.
 McNair, CJ, CMA y Kathleen HJ Leibfried, *Benchmarking. A tool for Continuous Improvement*.
 Jossey-Bass Publishers, 1990.
 John Wiley & Sons, 1993.
 Jossey-Bass Publishers, 1993.
 Omneo, 1992.

III. Higiene y seguridad en el trabajo¹²

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 múltiples riesgos. El desarrollo de la humanidad, en tiempos en que el trabajo era predominantemente artesanal y agrícola, muchas veces significó que tuviera que enfrentarse a situaciones que costaron muchas vidas.

Sin embargo, hasta la creación de la máquina de vapor en el siglo XVII, los accidentes laborales no eran significativos. Su incorporación al desarrollo industrial como medio eficaz para incrementar la producción aumentó el número de percances 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 las consecuencias de contratar personal improvisado, lo que representó para las empresas un grave problema socioeconómico.

Estas condiciones generaron inquietudes en los empresarios e ingenieros que se abocaron a la tarea de investigar estos problemas.

Gracias a estos esfuerzos, se llegó a la conclusión de que los accidentes laborales se debían a condiciones físicas y mecánicas peligrosas, no previstas al inicio de esa época. Fue entonces cuando surgió el concepto de seguridad industrial, cuya orientación fue preventiva, enfocada en el control de las condiciones físicas y mecánicas para eliminar la inseguridad laboral. La seguridad industrial se ha desarrollado en tres etapas acordes con los avances tecnológicos.

El advenimiento del maquinismo dio origen a la primera etapa, caracterizada por un gran número de accidentes, lo cual se convirtió en un problema humano, social y económico que, llevado a sus últimas consecuencias, obligó a buscar las maneras de reducir los escenarios físicos o mecánicos causantes de los percances, sin tomar en cuenta al trabajador, pero manteniendo un sentido preventivo que llevó finalmente a corroborar que el factor humano es esencial para disminuir al máximo los accidentes laborales.

Como consecuencia de ello surgió el segundo periodo, en el que se destacó la preparación y el desarrollo laboral por medio de la capacitación y el adiestramiento de los obreros. Durante esta etapa se utilizaron técnicas y estrategias nuevas para abatir la frecuencia y gravedad de los accidentes, las cuales sentaron las bases para medir los principales parámetros de la seguridad industrial.

Con la introducción, en auxilio de la seguridad industrial, de disciplinas como la medicina del trabajo, antropología, psicología, sociología y administración, comenzó la búsqueda del bienestar físico, mental y social del trabajador.

Así se inició la tercera etapa de la seguridad industrial, la cual se caracteriza por un enfoque más humanista. Hoy se afirma que gran parte de los accidentes se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo, enfoque que reconoce la influencia que ejerce su vida

¹² Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

extralaboral. Se establece además que 2% de los accidentes se debía a causas fortuitas, mientras que 98% a actos inseguros y condiciones peligrosas.

Seguridad industrial Técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo.

Accidente de trabajo Lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo.

Higiene industrial Conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente relacionados con el trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Conceptos generales

A partir de lo expuesto hasta aquí, podemos decir que la **seguridad industrial** es la técnica que estudia y regula la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos técnicos cuyo objetivo es reducir, controlar y eliminar los accidentes laborales, con base en el estudio de sus causas. Además, intenta prevenir dichos percances. La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

¿Qué es un **accidente de trabajo**? El enfoque actual en que se basa la seguridad industrial sostiene que 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 los factores del ambiente —psicológicos o causantes de tensión— relacionados con el trabajo que 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? Las fuentes de los accidentes son multifactoriales, pero entre ellas se destacan las **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), que se refieren al grado de inseguridad que pueden presentar los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.
- **Actos inseguros:** son las causas que dependen de las acciones del trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

Las condiciones inseguras más frecuentes son:

- Estructuras e instalaciones de construcciones o locales diseñadas, construidas o instaladas en forma inadecuada, o bien deterioradas.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.
 - Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñadas, construidas o armadas en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.
 - Protección inadecuada, deficiente o inexistente de la maquinaria, equipo o instalaciones eléctricas.
 - Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
 - Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o inexistente.
 - Falta de orden y limpieza.
 - Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o inexistentes.
- Los actos inseguros más frecuentes que los trabajadores realizan 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.



Las señales de seguridad son una de las condiciones inseguras más frecuentes.

Origen del acto inseguro

- Falta de capacitación y adiestramiento para el puesto, desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales y carencia de hábitos de seguridad en el trabajo.
- Características personales: confianza excesiva, actitud de incumplimiento de normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, irresponsabilidad, fatiga y disminución, por cualquier motivo, de la habilidad para trabajar.

Tipos de accidentes de trabajo

Son las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o la muerte. Los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes son:

- Golpes.
- Atascamiento.
- Caídas.
- Resbalones.
- Temperaturas extremas.
- Descargas eléctricas.
- 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 y para el operario. Debido a ello, las empresas deben generar técnicas que permitan reducir el número de accidentes y enfermedades durante las jornadas laborales. Tales técnicas se enumeran a continuación:

- Concursos, que fomentan el espíritu de competencia. Pueden dar como resultado un menor número de accidentes dentro de un periodo, un menor número de horas laborales perdidas por accidentes, una menor cantidad de materia prima desperdiciada a causa de percances, etcétera.
- Distensiones por capacitarse en materia de seguridad e higiene.
- Metas u objetivos a cubrir durante un periodo o número de días.
- Participación de todos los trabajadores, en tanto que la responsabilidad corresponde a todos. Si un empleado participa en la seguridad, él mismo se beneficia.
- Información sobre casos reales ocurridos en la empresa o, en su defecto, en otras, 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 destaque qué puede ocurrir si no respetamos las normas establecidas.

¿Cómo se pueden prevenir los accidentes de trabajo?

La prevención implica realizar una vigilancia constante, tanto sobre las condiciones inseguras que existan en el ambiente de trabajo como sobre las actividades inseguras de los trabajadores.

Otra función muy importante que debe realizar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (si existe) o el supervisor de seguridad es comprobar que la maquinaria, los equipos y las instalaciones de la empresa, así como el equipo de protección personal de los trabajadores, se encuentren en buen estado para asegurar la realización del trabajo dentro de las máximas condiciones de seguridad.

Higiene en el trabajo

Recordemos que la higiene laboral es una disciplina que intenta conservar y mejorar la salud de los trabajadores durante la ejecución de sus tareas. 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** es 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

Enfermedad de trabajo 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 presta sus servicios.



trabajador presta sus servicios. Se conocen tres grupos de factores que desencadenan las enfermedades de trabajo.

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 periódicos.
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar sobre las condiciones anormales en el trabajo y en su propio organismo.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad

Ante un panorama nada halagador como el que acabamos de describir, es indispensable contar con un grupo de personas con conocimientos específicos en la materia para que auxilien al departamento de capital humano en su propósito 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 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.

Por otra parte, las *obligaciones* de los miembros de dicha comisión son las siguientes:

- Dictar medidas para prevenir 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 y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- Poner en conocimiento del empleador y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- Explicar las medidas preventivas a los trabajadores y orientarlos sobre el peligro del trabajo que desempeñan.

IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores)¹³

Como se mencionó en la cuarta parte del texto, las empresas están obligadas a otorgar prestaciones a sus trabajadores; en México, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, todas ellas incluyen esquemas pensionarios, que pueden asumir la forma de retiro voluntario, enfermedad relacionada con el trabajo o muerte accidental. Las prestaciones son reguladas por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Hasta 1997, el gobierno federal había sido el garante de las pensiones administradas por el IMSS; sin embargo, debido a que —según el Consejo Nacional de Población (Conapo)— la esperanza de vida de los mexicanos aumentó de 65 años en la década de 1990, a 74, en nuestros días, como consecuencia de una compleja transición epidemiológica y demográfica de la población, esa responsabilidad se convirtió en una pesada carga para el gobierno federal.

Derivado de ello, las empresas, debido a que incluyen en sus esquemas de prestaciones las pensiones por retiro e invalidez, ya sea por edad o por enfermedad en el trabajo, requieren que los departamentos de capital humano estén permanentemente actualizados, es decir, que conozcan las opciones que señala la ley del IMSS y orienten correctamente a sus trabajadores para garantizar un clima laboral favorable al depositar sus recursos en su cuenta individual.

Para lograr estos objetivos, en 1992 se creó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) a fin de individualizar las aportaciones de cada trabajador y garantizar su derecho al retiro y a una pensión digna. El SAR coexistió durante años con la ley del IMSS, lo que representaba para los empleadores una doble tributación. En 1995, después de interminables análisis y consultas con organizaciones patronales y de trabajadores, se modificó la ley del IMSS —que entró en vigor en 1997— para dar lugar a las Afores.

Este paso significó la entrada de un nuevo sistema de pensiones que sustituyó al sistema de solidaridad garantizado por el Estado y administrado por el IMSS. Se eliminó el reparto y se individualizaron las aportaciones de cada trabajador sin que importe la empresa donde hubiera laborado. Con la entrada en vigor de la nueva Ley del Seguro Social se le agregó al ahorro para el retiro, que ya se aportaba a través del Seguro Social, la cuota relativa a la cesantía e invalidez. De esta forma se reunieron en una sola cuenta individual los recursos que los trabajadores habían aportado desde su primer empleo. Esta es la principal contribución del nuevo sistema pensionario.

De manera simultánea, diversas entidades financieras se dieron a la tarea de crear las Afores: en 1997 surgieron 17 de ellas. A partir de entonces se inició un proceso de captación y registro de trabajadores que aceptaron su incorporación a alguna de estas, y otro de individualización de cuentas por el IMSS, para finalmente transferir los recursos del gobierno federal a cada una de las Afores.

Las aportaciones se conforman a través de un esquema tripartito: gobierno, patrón y trabajador. Los departamentos de capital humano las descuentan del salario del trabajador y, junto con la aportación patronal, las entregan al Seguro Social. Estas aportaciones individuales se depositan en las Afores, que a su vez las transfieren a las sociedades de inversión de los fondos de retiro (Siefors), responsables de invertir y capitalizarlas, a fin de generar recursos suficientes para garantizar el pago de la pensión cuando el trabajador se retire.

Para emplear estos recursos es necesario cumplir con los requisitos establecidos por la ley y efectuar el trámite de pensión ante el IMSS, contar con una edad de 60 años al momento del retiro y tener al menos 1 250 cotizaciones semanales aportadas, en el caso de cesantía o vejez, y 500 en el de invalidez, sin importar la edad. Los requisitos varían para los trabajadores que tengan aportaciones en los dos sistemas pensionarios. Cuando se trata de retiro por vejez o cesantía son necesarias, además de los 60 años de edad, 500 cotizaciones semanales, y en el caso de invalidez solo se requieren 150 cotizaciones, sin importar la edad.

Es importante destacar que los trabajadores que realizaron aportaciones antes de la entrada en operación de las Afores pueden optar por el esquema que más les beneficie: el de solidaridad o el de las aportaciones individualizadas. Para tal efecto, el IMSS tiene la obligación de dar a conocer al tra-

¹³ Elaborado por el licenciado José Alfredo Guerrero Rivera, coordinador regional de Prestaciones Económicas y Sociales del Instituto Mexicano del Seguro Social. Agosto de 2007.

bajador, en el momento de su solicitud, los montos y condiciones a los cuales tiene derecho en ambos esquemas para que éste pueda decidir cuál le conviene.

A manera de conclusión, es necesario reiterar que los encargados de la administración deben estar actualizados para orientar de forma adecuada a los trabajadores respecto de sus derechos ante las instituciones que hoy manejan sus recursos. La información veraz y oportuna mejora el nivel de comunicación entre las partes y facilita el apoyo para mantener un clima laboral sano y estable. Un empleado informado será un empleado satisfecho y un empleado satisfecho generará lealtad a la organización, con el consecuente incremento del nivel de productividad.

V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad¹⁴

Antecedentes

Después de la firma 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 mexicanas incrementar su productividad, así como la calidad de los bienes o servicios que generan. Como medio para facilitar el logro de dichos objetivos, se cuenta con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

En primer lugar, es necesario que cada empresa celebre su propio acuerdo interno con base en sus propias necesidades y, en segundo, junto con su sindicato o representante de sus trabajadores, tenga la voluntad real de elevar su productividad, así como la calidad de los bienes y servicios que produce, con objeto de obtener un beneficio directo y tangible tanto para ella 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 elevar los niveles de vida, expresan su voluntad para abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa incrementar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

Líneas de acción

1. Modernización de las estructuras organizacionales del entorno productivo, entre otros el empresarial, el sindical y el gubernamental.
 - Replantear las estructuras organizacionales de la empresa a través del diagnóstico y la actualización.
 - Determinar objetivos, metas e indicadores de productividad, calidad y servicio.
 - Desarrollar y mejorar los 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.
 - Estimular y actualizar el desarrollo de la administración.
 - Revalorar el proceso productivo, laboral y al trabajador.
 - Planear y elaborar estrategias de negocios.
 - Ambiente de trabajo.
 - Entorno ecológico.
3. Hincapié en la importancia del capital humano.
 - Implementar una política de superación cualitativa del capital humano.
 - Humanizar el trabajo.
 - Promover la satisfacción de las necesidades del trabajador.
 - Trabajar en equipo.

¹⁴ Elaborado por la licenciada Cristina Huerta, catedrática de la Universidad Iberoamericana, México.

- a) Capacitación permanente.
 - Política de capacitación en todos los niveles.
 - Promociones y opciones de ascenso.
 - Nuevas modalidades de capacitación para reducir 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.
 - Estimular la estabilidad y la participación.
4. Fortalecer las relaciones laborales.
 - Abordar y concertar nuevas formas objetivas de los programas de calidad y productividad, con base en ideas de todos los sectores.
 - Involucrar a las comisiones mixtas de capacitación, comunicación y diálogo.
 5. Modernizar y mejorar las tecnologías de investigación y desarrollo.
 - Promover el desarrollo de la cultura tecnológica a través de información, apoyo y consultoría.
 - Establecer programas de calidad total.
 - Introducir cambios tecnológicos.
 - Readaptar al capital humano.
 6. Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad y la calidad.
 - Sustituir el marco regulador de la actividad económica actual por uno que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas.
 - Atender los requisitos de la educación y la investigación tecnológicas.
 - Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

Consideraciones fiscales

Por último, cabe destacar, en relación con el ANEP, las siguientes consideraciones, las cuales hay que tomar en cuenta si se desea obtener los mejores resultados.

- No limitar la capacitación a una obligación legal, mediante el cumplimiento de un trámite administrativo, sino que debe tenderse hacia una capacitación orientada hacia la formación sustantiva del capital humano, enfocada en obtener resultados prácticos.
- Además de la capacitación, es necesario que las empresas mejoren sus sistemas de organización, inviertan en tecnología y rediseñen la relación con sus trabajadores.
- Es necesario que el trabajador sepa que capacitarse no solo significa beneficios para la empresa, sino también para él, pues le permitirán desarrollarse y acceder a mejores opciones dentro de la organización.
- El ANEP establece líneas generales de lo que es indispensable atender en el conjunto de la planta productiva, pues se debe buscar 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

Accidente de trabajo Lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo.

Acción disciplinaria o **acción correctiva** Sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma.

Actitud Se vincula al *querer hacer*, es decir, a los atributos que el individuo posee y que, por lo regular, son permanentes.

Actividad Acción, comportamiento y resultado.

Administración del conocimiento Colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo.

Administración por objetivos Técnica que consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.

Adquisición Operación que permite unificar las inversiones y criterios de dos compañías de una misma rama. Implica la absorción de una sociedad por otra.

Arbitraje Acción de someter las diferencias que hayan surgido entre la empresa y el sindicato a la decisión de una tercera parte, que permanece neutral.

Arbitraje de apelación final Ambas partes especifican su posición, aceptan someterse a la decisión de la tercera parte y el árbitro debe elegir entre una de las dos posiciones.

Arbitraje de asesoría Ambas partes convienen en recurrir a un árbitro, pero no se comprometen a aceptar sus recomendaciones.

Arbitraje de compromiso Da al árbitro la posibilidad de formular una decisión intermedia entre las que han ofrecido los trabajadores y la de la empresa.

Arbitraje privado Presenta la ventaja de que no implica llevar el caso ante las autoridades competentes.

Asesoría al personal Análisis y exploración de problemas que pueden afectar a un empleado o a un grupo de ellos.

Auditorías del capital humano Proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado.

Autoridad corporativa Es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros administradores.

Alianza estratégica Acuerdo entre dos o más empresas con el propósito de alcanzar objetivos bien definidos.

Análisis de puestos Recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos.

Analistas de puestos Especialistas encargados de obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en una organización.

Atrición Pérdida paulatina de empleados que se genera con el transcurso del tiempo.

Auditoría de la gestión del capital humano Evalúa las actividades de administración del capital intelectual de la organización con el objetivo de mejorarlas.

Auditorías de la función de capital humano Evalúan el trabajo del departamento de capital humano.

Autoridad lineal Es la facultad de dirigir las actividades de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización.

Balanced scorecard Evaluación de la contribución de la gestión del personal y las actividades de las áreas de capital humano a los resultados del negocio.

Benchmarking Expresión en inglés que significa "establecer medidas" o "establecer comparaciones". Determinación de parámetros que permiten hacer comparaciones.

Biotechnología Utilización de organismos vivos, o partes de éstos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos.

Bonos de productividad Incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad.

Capacitación Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal.

Capacitación especializada Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa.

Capacitación general Es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización.

Capital humano Factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales.

Capital intelectual Suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización.

Carrera académica Son todos los pasos que un individuo da para obtener un grado académico.

Carrera profesional Está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

Centros de evaluación Método para evaluar, de forma estandarizada, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, que se utiliza para determinar el potencial a futuro de los empleados.

Círculos de calidad Grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para detectar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Compensación Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera).

Competencia Capacidad de realizar una actividad laboral con éxito. Característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específicos.

Comunicación ascendente Se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores.

Comunicación descendente Inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores.

Comunicación lateral Es la posibilidad de lograr la apertura del diálogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa.

Conocimiento Dato teórico. Se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.

Contrato colectivo de trabajo Documento en el cual se estipulan los términos y condiciones en que se va a llevar a cabo una labor.

Deducible Suma fija que el asegurado acepta cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, responsabilidad que en la mayoría de los casos corresponde al empleado.

Delegación de funciones Proceso de hacer que otras personas participen en la labor.

Derechos de salud y seguridad social Son iguales para todos los trabajadores sin importar el tiempo que han laborado ni el monto de las contribuciones que han efectuado.

Derechos financieros Son directamente proporcionales al tiempo que ha laborado cada trabajador y al monto de las contribuciones que ha efectuado.

Desarrollo Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los

cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

Descripción de puestos Declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto.

Desempleo estructural Situación en que existen personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se adecua a los empleos disponibles.

Días discrecionales Permiten a los empleados ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifiquen a su superior.

Disciplina Medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño.

Disciplina preventiva Acción que busca alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para evitar las desviaciones.

Disonancia cognoscitiva Diferencia entre lo que una persona espera encontrar y la realidad que enfrenta.

Disciplina correctiva Sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma.

Disciplina progresiva Las sanciones incrementan su severidad a medida que se repiten las faltas en un periodo determinado.

Downsizing Despido de personas que trabajan para una empresa. Situación en la que una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes.

e-learning Tipo de aprendizaje que se realiza utilizando las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

Educación a distancia Permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde su lugar de trabajo.

Educación laboral Abarca tareas generales y sirve para preparar al individuo en una serie de contextos y condiciones muy variados.

Empleo vitalicio Es aquel que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más.

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

Encuestas de actitudes Métodos sistemáticos para determinar las percepciones de los empleados sobre la organización.

Enfermedad de trabajo 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 presta sus servicios.

Enfoque de demostración práctica Se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque mecánico Técnica mecanicista en la cual se identifican *todos* los movimientos y/o labores de un puesto para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y esfuerzo necesarios para realizarla.

Enfoque racional Se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Enfoques de evaluación comparativa Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

Enriquecimiento del puesto Incrementar los niveles de planeación y control.

Entrevista de selección Conversación formal para evaluar la idoneidad del solicitante, determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos.

Entrevista no estructurada Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación.

Entrevista por competencias Herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente.

Entrevistas conductuales o de solución de problemas Se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva.

Entrevistas de evaluación Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro.

Entrevistas de tensión Busca conocer las reacciones del entrevistado ante situaciones de urgencia mediante preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca.

Entrevistas estructuradas Se basan en un marco de pruebas predeterminadas.

Ergonomía Estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera. Estudio de las relaciones biológicas y técnicas que existen entre el trabajador y los requisitos físicos del puesto que ocupa.

Escalas de calificación conductual Sirven para comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Especificación de puesto Inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar una labor.

Etnocentrismo Tendencia a considerar que los valores propios son siempre los más deseables.

Evaluación del desempeño Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización.

Evaluaciones psicológicas Evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro de un empleado.

Extrapolación Extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras.

Factores psicosociales en el trabajo Conjunto de percepciones y experiencias del trabajador.

Familias de puestos Grupo de empleos relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor que se lleva a cabo.

Flexibilidad Capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo.

Flexitime Sistema que elimina los horarios rígidos de inicio y conclusión de labores al permitir que los empleados se presenten al trabajo dentro de intervalos establecidos.

Franquicia Licencia que otorga una empresa a otra para usar su marca, así como su método de conducir el negocio.

Franquiciado Emprendedor que opera y utiliza el nombre y la marca del franquiciante por un pago regular, costo fijo, porcentaje de sus ventas o un monto de su ingreso inicial.

Franquiciante Concede la utilización de su marca o nombre, organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, etcétera.

Fuente externa de suministro de personal Personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Fuente interna de suministro de personal Empleados actuales susceptibles de ser promovidos, transferidos o que pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos.

Gamification Aplicación de conceptos y técnicas de los juegos a otros ámbitos.

Graduación o clasificación de puestos Método que consiste en asignar un grado a cada puesto.

Grupos autónomos de trabajo Obreros sin un líder formal que se reúnen para decidir sobre asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores.

Habilidad Implica *saber hacer*, se relaciona con el grado de pericia que mostró el empleado en el desempeño de una tarea.

Headhunter Agentes profesionales que se dedican a identificar talento de nivel relativamente alto, no de personal de primera línea.

Higiene industrial Conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente relacionados con el trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Home office Forma de trabajo en la que el empleado trabaja desde su casa con lo cual se vuelve más responsable y productivo y obtiene más tiempo personal de calidad.

- Identificación de talento** Proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización.
- Incentivos** Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas.
- Inclusión de nuevas tareas** Técnica que permite incrementar el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto.
- Indexación** Método para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se compara el incremento de los niveles de empleo con un índice determinado. Concesión de aumentos de manera automática a medida que crece la inflación.
- Inducción** Método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.
- Inducción profesional** Enfatiza las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, y subraya los objetivos y metas esperados.
- Informe de auditoría** Descripción global de las actividades del capital humano en la empresa.
- Insourcing** Repatriación de parte de las operaciones de una empresa.
- Instrucción directa sobre el puesto** Capacitación que se imparte para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual.
- Internalización** Uso y aceptación del conocimiento explícito.
- Job posting** Tipo de reclutamiento que se realiza a través de una intranet, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil de un puesto.
- Joint venture** o **empresa en coinversión** Situación en que dos o más corporaciones deciden aportar diversos recursos para lograr determinados resultados.
- Lista de verificación** Método para evaluar que permite que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.
- Mediciones objetivas** Son aquellas que pueden ser verificadas por otras personas.
- Mediciones subjetivas** Son aquellas calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador.
- Megatendencias** Fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que surgen en el siglo xx y que apuntan hacia un futuro promisorio para la civilización occidental.
- Método de comparación de factores** Comparación y evaluación de los componentes esenciales de cada puesto.
- Método de comparaciones pareadas** El evaluador compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- Método de distribución forzosa** Cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de escala de gráficas** Evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Método de establecimiento de categorías** Permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos.
- Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro** Se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado.
- Método de jerarquización.** Se integra la información del análisis de puestos en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.
- Método de las verificaciones de campo** Un representante calificado del departamento de capital humano participa en el proceso de calificar a cada empleado.
- Método de registro de acontecimientos notables** El evaluador lleva una bitácora en la que acota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado.
- Método de selección forzada** El evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases.
- Migración externa** Ocurre cuando una persona se traslada a otro país.
- Migración interna** Se lleva a cabo cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, pero dentro de su propio país.
- Nanotecnología** Manipulación de la materia a escala nanométrica para mejorar sus propiedades y generar beneficios.
- Obsolescencia del personal** Proceso que sufre un individuo (o un grupo) que se retrasa en adquirir nuevos conocimientos o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.
- Organigrama** Representación gráfica de la estructura organizacional de todas las unidades que componen la administración de una entidad y sus relaciones, funciones y poder que ostentan.
- Offshoring** Movimientos de capitales y recursos financieros a países conocidos como "paraísos fiscales", o que estimulan las inversiones. Tipo de *outsourcing* que se realiza con entidades en el extranjero.
- Outsourcing** Transferencia de puestos a fuentes externas. Contratación de una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio.
- Parrillas de reemplazo** Programa que tiene por objetivo la planeación oportuna del personal, identificar a los empleados clave para ser desarrollados y puedan ocupar un puesto fundamental en el tiempo correcto.

- Participación en las utilidades** Consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas.
- PESTEL** Factores del medio ambiente que afectan a las organizaciones.
- Pirateo de empleados** Es cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta.
- Plan de compra de acciones para los empleados.** Canal para adquirir acciones de la empresa por parte de su personal.
- Planeación de la sucesión** Proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas.
- Planeación estratégica** Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, guiados y orientados a través de una estrategia, por parte de empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar los objetivos y las metas previamente establecidos. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazos.
- Planeación estratégica de capital humano** Forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros.
- Planes de compensación por reducción de costos** Tratan de motivar al personal para que aporte ideas que conduzcan a reducir costos.
- Planes de participación en la producción** Permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos si exceden determinado nivel de producción.
- Planes de participación en las utilidades** Permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores.
- Prácticas laborales** Conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo una tarea diaria.
- Primas de retiro o separación** Pagos adicionales que se concretan cuando el empleado decide separarse de la organización o cuando la empresa prescinde de los servicios del trabajador.
- Principio de Peter** "Las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia."
- Principios del aprendizaje o principios pedagógicos** Procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera eficaz, a saber: participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.
- Programas de promoción de vacantes** Se informa a los empleados sobre las vacantes que existen y sus requerimientos e invita a quienes los satisfacen a solicitar el puesto.
- Programas de sugerencias** Método formal para generar, evaluar y aplicar las recomendaciones e ideas que aportan los empleados.
- Productividad** 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.
- Programas de identificación de vacantes** Informan a los empleados acerca de las posibilidades de reubicación y promoción existentes, así como sus requisitos.
- Promoción** Cambio de un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado.
- Prueba confiable** Prueba que arroja resultados similares cada vez que se aplica al mismo individuo.
- Pruebas de idoneidad** Instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto.
- Puesto de alta razón de selección** Es aquel que resulta fácil de cubrir.
- Puesto de baja razón de selección** Es aquel que resulta difícil de cubrir.
- Razón de selección** Relación entre los candidatos contratados y el número de solicitantes.
- Reclutamiento externo** Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo.
- Reclutamiento internacional** Práctica de buscar talento en el extranjero.
- Reclutamiento interno** Es aquel que se realiza entre el personal de una empresa.
- Relevancia de la tarea.** Saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización.
- Reuniones abiertas** Encuentros no estructurados entre personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir diversos temas.
- Rotación de puestos** Técnica en la cual se permite que el empleado cambie de uno a otro puesto sin que la labor se modifique.
- Salarios mínimos** Niveles esenciales de compensación.
- Seguridad industrial** Técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo.
- Seguro social o seguridad social** Estructura estatal de seguridad para el trabajador asalariado.
- Separaciones** Constituyen la decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado.
- Sindicatos** Asociaciones de personas que buscan defender sus derechos laborales ante sus empleadores.
- Sistema** Consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos.
- Sistema abierto** Puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera.
- Sistemas blandos** Tipo de software que se focaliza en la gestión estratégica de RR.HH. donde por lo general no

se incluye el módulo de nómina de personal, pero sí evaluaciones de identificación de habilidades y potencial, evaluaciones 360, evaluación por competencias, auto-gestión del empleado de su desarrollo de carrera, cuadro de sucesiones así como módulo de nómina.

Sistemas de compensación por conocimientos especializados Estímulo que reconoce al empleado que se ha esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Sistemas de incentivos basados en opciones diferidas de participación Conceden a los ejecutivos la posibilidad de adquirir acciones de la empresa de manera gradual.

Sistemas de participación en las utilidades Establecen una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados.

Sistemas duros Tipo de software que nace desde la nómina de personal o como un módulo más de un software "ERP" que, a medida que transcurre el tiempo, incorpora la funcionalidad estratégica de RR.HH.

Socialización Proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Técnica de Delfos Herramienta de sondeo de opiniones mediante la cual se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial.

Técnica de la actuación o sociodrama Es aquella en la que el individuo sometido al programa debe desempeñar diversas identidades.

Técnica de participación total del facilitador y del capacitado Método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

Técnicas contemporáneas de capacitación Técnicas con base en la internet.

Técnicas tradicionales de capacitación Técnicas que se han empleado durante muchos años.

Transferencia Movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

Transferencia efectiva Práctica de lo que se aprendió.

Ubicación de un empleado Asignación o reasignación de un empleado a un puesto determinado.

Validez concurrente Correlación entre la prueba hecha a los empleados de una compañía y la medición de su desempeño.

Validez de las predicciones Correlación entre la prueba hecha a los candidatos a un puesto y la medición de su desempeño en el puesto.

Validez de una prueba de inteligencia Significa que las puntuaciones obtenidas tienen una relación importante con el desempeño de una función.

Valuaciones de puestos Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.

Créditos de fotografías

Capítulo 2

Fotografía de una máquina de vapor.

Autor: Nicolás Pérez.

Fecha: 27 de agosto de 2004.

Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maquina_vapor_Watt_ETSIIIM.jpg

Capítulo 4

Fotografía de Carlos Slim.

Autor: José Cruz/ABr.

Fecha: 24 de octubre de 2007.

Fuente: Agência Brasil.

Capítulo 9

Fotografía de Sally McMillan, Sudán del Sur, 2012.

Publicada con permiso de Médicos Sin Fronteras (MSF).

Capítulo 14

Fotografía de mineros de San José, Chile.

Autor: Gobierno de Chile.

Fecha: 13 de octubre de 2010.

Fuente: <http://www.flickr.com/photos/gobiernodechile/5076808127/in/set-72157625151102744/>

Fotografía de camión de Cemex

Autor: Smid.dan.

Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cemex_mix.JPG

Capítulo 13

Fotografía del hotel Secrets Maroma Beach Riviera Cancun cortesía de AMResorts.

Bibliografía

Capítulo 1

- Abowd, John M., George T. Milkovich y John M. Hannon, "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", en *Industrial and Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 203S-237S.
- Bureau of National Affairs, "ASPA-BNA Survey Num. 53: Personnel Activities, Budgets, and Staffs: 1988-1989", Washington, D.C., 22 de junio de 1989, p. 1.
- Byrne, John, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, p. 63.
- Crandall, Robert, citado por Ruth Simon y Graham Button en "What I Learned in the Eighties", en *Forbes*, 8 de enero de 1990, p. 103.
- Dravetz, Dennis J., *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Practices for Bottom-Line Success*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Effron, Marc, Robert Bandossy y Marshall Golsdmith, *Human Resources in the 21st Century*, John Wiley and Sons, Nueva York, 2003.
- Fulmer, William E., "Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 1-11. Véase también Cynthia A. Lengnick-Hall y Mark L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, 1988, pp. 454-470; Randall S. Schuler, "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Need of the Business", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 18-32.
- Granford Wright, Robert, "Managing Management Resources through Corporate Constitutionalism", en *Human Resource Management*, verano de 1973, p. 15.
- Herren, Laura M., "The New Game of HR: Playing to Win", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 19-22.
- "Hewlett-Packard's Core Values Drive HR Strategy", en *Personnel Journal*, diciembre de 1993, p. 38.
- Hoerr, John, "Human Resources Managers Aren't Corporate Nobodies Anymore", en *Business Week*, 2 de diciembre de 1985, p. 58.
- Ilan, Meshoulam y Lloyd Baird, "Proactive Human Resource Management", en *Human Resource Management*, invierno de 1987, pp. 483-502.
- O'Reilly, Brian, "The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another", en *Fortune*, 13 de junio de 1994, p. 52.
- "Personnel People", en *The New York Times*, 11 de mayo de 1986, sec. 3, p. 1.
- Stier, Dave, "More Use of Human Resources Titles", en *Resource*, octubre de 1989, p. 2.
- Swiercz, Paul Michael y Barbara A. Spencer, "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lesson from Delta Air Lines", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp. 35-46. Véase también George W. Bohlander y Angelo J. Kinicki, "Where Personnel and Productivity Meet", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 122-130.
- Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.
- Werther Jr., William B., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minnesota, 1986, pp. 3-5. Véase también Thomas A. Stewart, "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, pp. 54-57.
- Whitake Shimko, Barbara, "All Managers Are HR Managers", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 67-70.
- Wright, Robert, *Systems Thinking: A Guide to Managing in a Changing Environment*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan, 1989. Para un comentario adicional sobre la teoría de sistemas, véase también Daniel L. Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, Wiley and Sons, 1966, pp. 14-29.

Capítulo 2

- Barnum, Phyllis, "Misconceptions about the Future U.S. Work Force Implications for Strategic Planning", en *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 3, 1991, pp. 209-219. Para reflexiones sobre valores y actitudes cambiantes véase Harvey Bunke, "Summing Up", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1994, pp. 1-26.
- Bongiorno, Lori, "Business Is Still Structured Like Fourth Grade", en *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 86.
- Boyett, Joseph H. y Henry P. Conn, *Workplace 2000*, Dutton, Nueva York, 1991. Brown, James N., P. Devereaux Jennings y Frank R. Dobbin, "Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry", en *American Sociological Review*, agosto de 1988, pp. 497-514.
- Cascio, Wayne F. Cascio, "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104.

- Clark, Vicky, "Employees Drive Diversity Efforts at GE Silicones", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, pp. 148-153.
- Condit, Philip, "Workforce Diversity", en *American Workplace*, septiembre de 1993, p. 3. Para otro punto de vista del presidente de una empresa y una revisión del trabajo de Hoechst Celanese Company en el área de la diversidad, véase Faye Rice, "How to Make Diversity Pay", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, pp. 78-86.
- Crispell, Diane, "Workers in 2000", en *American Demographics*, marzo de 1990, pp. 36-40. Véase Leonard H. Chusmir, "A Shift in Values is Squeezing Older People", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 48-52.
- "Diversity Management Is a Culture Change, Not Just Training: 1993 SHRM/CCH Survey", en *Human Resource Management Newsletter*, Commerce Clearing House, parte II, 26 de mayo de 1993, p. 12.
- Dreyfuss, Joel, "Get Ready for the New York Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, p. 167. Véase Philip R. Harris y Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 3a. ed., Gulf, Houston, 1991.
- Drucker, Peter F., "Management and the World's Work", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 65-76.
- Fierman, Jaclyn, "Are Companies Less Family-Friendly?", en *Fortune*, 21 de marzo de 1994, pp. 64-67; Dana E. Friedman, "Work and Family: The New Strategic Plan", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 79-89. Véase Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 1, 1990, pp. 147-157.
- Fierman, Jaclyn, "Is Immigration Hurting the U.S.?" en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 76.
- Fierman, Jaclyn y Ani Hadjian, "The Contingency Work Force", en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 30-35. Véase también Mary Rowland, "Temporary Work: the New Career", en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 15.
- "Getting Europe Back to Work", en *The Economist*, 28 de agosto de 1993, pp. 43-44.
- Goddard, Robert W., "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, pp. 66.
- Hamel, Gary y C.K. Prahalad, "Seeing the Future First", en *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, p. 64.
- Hansen, Edward L., "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase Sue Shellenbarger, "Managers Navigate Uncharted Waters Trying to Resolve Work-Family Conflicts", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
- Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- "How to Turn Workforce Diversity into a Competitive Edge", en *BNA Communicator*, verano de 1990, pp. 1-5. Véase Wayne Wendling, "Response to a Changing Work Force", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 50-54; Jolie Solomon, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
- Kotten, John P. y Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.
- Mattis, Mary, "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionalism: Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 2, 1990, pp. 133-145.
- Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1939.
- Meisinger, Susan, "100th Congress Makes Its Mark", en *Resource*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1, 7.
- Miller, Jeff y William B. Werther Jr., "AIDS: The Executive and EAP Implications for the Second Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18; Vivien Chitty, "AIDS and the Workplace: What the Employer Can Do", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 1, 1992, pp. 8-11. Véase Helen Elkiss, "Reasonable Accommodation and Unreasonable Fears: An AIDS Policy Guide for Human Resource Personnel", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 183-191.
- Oster, Patrick, "The Fast Track Leads Overseas", en *Business Week*, 1 de noviembre de 1993, pp. 64-68.
- Otten, Alan L., "Young Adults Point Up Growing Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 7 de diciembre de 1992, p. B1.
- Richman, Louis S., "The Comino World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 71-72.
- Schwartz, John, Dody Tsiantar y Karen Springen, "Escape from the Office", en *Newsweek*, 24 de abril de 1989, pp. 58-60. "Securing Computerized Personnel Records", en *Resource*, noviembre de 1982, p. 2. Véase Susana Barciela, "Protecting Privacy at Work", en *The Miami Herald*, p. BM-13; "Employers Sued on Privacy Charges", en *Resource*, mayo de 1986, p. 15. "The Mix of People Coming to America", compilado por el personal de la revista *American Demographics* según fue reportada en *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 1989, p. B1. Véase Charlene Marmer Solomon, "Managing Today's Immigrants", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 57-65.
- Tsui, Anne Ss., Terri D. Egan y Charles A. O'Reilly III. "Being Different: Relational Demography and Orga-

- nizational Attachment”, en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1992, pp. 549-579.
- Werther Jr., William B., Evan Berman y Eduardo Vasconcellos, “The Future of Technology Management”, en *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 20-32. Véase Lynette Lamb, “The 21st Century Office”, en *Utne Reader*, marzo-abril de 1994, pp. 42-44.
- Werther Jr., William B., William A. Ruch y Lynne McClure, *Productivity through People*, West, St. Paul, Minnesota, 1986.
- White, Harold C. y Michael N. Wolfe, “The Role Desired for Personnel Administration”, en *Personnel Administrator*, junio de 1980, pp. 87-98.
- Wolf, William B., “Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organizations”, en *Journal of the Academy of Management*, abril de 1968, pp. 7-15. Véase Robert Granford Wright, *Mosaic of Organizational Character*, Dunellen, Nueva York, 1975, p. 39.
- ### Capítulo 3
- Black, J. Steward y Mark Mendenhall, “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research”, en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 113-136.
- Blocklyn, Paul L., “Developing the International Executive”, en *Personnel*, marzo de 1989, p. 44.
- Boyacigiller, Nakiye, “The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk Multinational Corporations”, en *The Journal of International Business*, tercer cuatrimestre, 1990, p. 373.
- Brandt, Ellen, “Global HR”, en *Personnel Journal*, marzo de 1991, p. 41.
- Cascio, Wayne y Manuel G. Serapio Jr., “Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?”, en *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 63-74.
- Corey, Anne V., “Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives”, en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
- Deutsh, Claudia H., “Getting the Brightest to Go Abroad”, en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.
- Dumaine, Brian, “Exporting Jobs and Ethics”, en *Fortune*, 5 de octubre de 1992, p. 10. Golesorkhi, Banu, “Why Not a Woman in Overseas Assignments”, en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-4.
- Gómez Mejía, Luis R. y Theresa Welbourne, “Compensation Strategies in a Global Contest”, en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 29-41. Greenhouse, Steven, “State Dept. Finds Widespread Abuse of World’s Women”, en *The New York Times*, edición nacional, 3 de febrero de 1994, p. 1.
- Hall, Carol, “World Trade Organization to Discuss Global Labor Rights”, en *International HR Update*, abril-junio de 1994, p. 3.
- Hofstede, Geert, *Culture and Organizations*, McGraw-Hill International, Berkshire, R.U., 1991.
- Johnston, William B., “Global Work Force 2000: the New World Labor Market”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1991, pp. 115-127. “Jobless Europe”, en *The Economist*, 26 de junio de 1993, p. 17; Carla Rapoport, “Europe Tackles Its Job Crisis”, en *Fortune*, 4 de octubre de 1993, pp. 133-134.
- Joy, Robert J. y Paul Howes, “Globalization on HR, 21st Century Challenges”, en *Human Resources in the 21st Century*, Nueva York, John Wiley and Sons, 2003.
- Keen, Christine D., “French Employers Must Create Non-Smoking Work Areas”, en *HR Update*, enero-febrero de 1993, p. 3.
- Koretz, Gene, “Europe’s Work Force Isn’t Moving with the Money”, en *Business Week*, 21 de junio de 1993, p. 24.
- Laurent, Andre, “The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management”, en *Human Resource Management*, primavera de 1986, pp. 91-102.
- Lublin, Joan S., “Diversity Training Extends Beyond the U.S.”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 30 de julio de 1994, p. C1.
- Marsick, Via J., Ernie Turner y Lars Cederholm, “International Managers as Team Leaders”, en *Management Review*, marzo de 1989, p. 47.
- McElwain, James E., “Succession Plans Designed to Manage Change”, en *HRMagazine*, febrero de 1991, p. 67-71.
- Moffat, Susan, “Should You Work for the Japanese?”, en *Fortune*, 3 de diciembre de 1990, pp. 107-120. Véase Deborah L. Jacobs, “Japanese-American Culture Clash”, en *The New York Times*, 9 de septiembre de 1990, secc. 3, parte 2, p. 23.
- Napier, Nancy K. y Richard B. Peterson, “Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?”, en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28.
- O’Reilly, Brian, “Doing Business on Mexico’s Volcano”, en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
- O’Reilly, Brian, “Your New Global Work Force”, en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 5266.
- Oster, Patrick *et al.*, “The Fast Track Leads Overseas”, en *Business Week*, 1 de noviembre de 1993, p. 64.
- Reynolds, Calvin y Rita Bennett, “The Career Couple Challenge”, en *Personnel Journal*, marzo de 1991, pp. 46-48. Véase Linda L. Ball, “Overseas Dual-Career Family: An HR Challenge”, en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-8; Richard Souders, “HR Exec Best to Design, Manage Compensation”, en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-5.
- Reynolds, Calvin, “HR Must Influence Global Staff Strategy”, en *HRNews*, marzo de 1991, p. C-1.

- Richman, Louis S., "The Coming World Labor Shortage", en *Fortune*, 9 de abril de 1990, pp. 7077. Véase Alan Riding, "Now, the Graying of Europe", en *The International Herald Tribune*, 23 de julio de 1990, p. 1.
- Solomon, Jolie, "Learning to Accept Cultural Diversity", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de septiembre de 1990, p. B1.
- Stone, Raymond J., "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.
- Sullivan Taylor, Mary, "American Managers in Japanese Subsidiaries: How Cultural Differences Are Affecting the Work Place", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 43-49.
- Tung, Rosalie L., "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management Executive*, vol. II, núm. 3, 1988, pp. 241-244.
- Tung, Rosalie L., "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", en *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, núm. 1, 1981, pp. 68-78. Véase F. Mueller-Maerki, "Help Wanted: Adam Marx of Karl Smith: A New Breed of Executive for Eastern Europe", en *Corporate Issues Monitor*, vol. VI, núm. 1, 1991, pp. 1-4.
- Cornelius III, Edwin T., Angelo S. Denisi y Allyn G. Blencoe, "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?", en *Personnel Psychology*, 1984, pp. 453-467.
- DeLapa, Judith A., "Job Descriptions That Work", en *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 156-158, 160. Véase Michael A. Campion y Paul W. Thayer, "How Do You Design a Job?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 43-44, 46.
- Drew, Christopher, "Morrell to Pay \$1.25 Million in Safety Case", en *Chicago Tribune*, 21 de marzo de 1990, secc. 3, p. 3.
- Dumaine, Brian, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.
- Eichel, Larry, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.
- Farris, G.E., "Organizational Factors and Individual Performance: A Longitudinal Study", en *Journal of Applied Psychology*, 1969, pp. 87-92.
- Fondas, Nanette, "A Behavioral Description for Managers", en *Organizational Dynamics*, verano de 1992, pp. 47-58.
- Ford, Robert N., "Job Enrichment Lessons from AT&T", en *Harvard Review*, enero-febrero de 1973, p. 105.
- Foxman, Loretta D. y Walter L. Polsky, "Job Design vs. Job Evaluation", en *Personnel Journal*, marzo de 1988, pp. 35-36. Véase William H. Glick, G. Douglas Jenkins Jr. y Nina Gupta, "Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?", en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, 1985, pp. 441-464. Véase Daniel A. Ondrack y Martin Evans, "Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Nonquality of Working Life Work Sites", en *Human Relations*, vol. 39, núm. 9, 1986, pp. 871-889.
- Garson, Barbara, "Luddites in Lordstown", en *Harpers*, junio de 1972, pp. 68-73.
- Grant, Philip C., "What Use Is a Job Description", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, p. 50. Véase Mark A. Jones, "Job Descriptions Made Easy", en *Personnel Journal*, mayo de 1984, pp. 31-34.
- Guzda, Hank, "Saturn: The Sky's the Limit", en *Labor Relations Today*, marzo-abril de 1990, p. 2; Alex Taylor III, "GM's \$11 000 000 000 Turnaround", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 54-74.
- Hackman, J.R. y E.E. Lawler III, "Employee Reactions to Job characteristics", en W.E. Scott y L.L. Cummings (editores), *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1973, p. 231. Para un resumen detallado de investigación sobre diseño de empleos, véase C.L. Hulin y M.R. Blood, "Job Enlargement, Individual

Capítulo 4

"Dole anuncia que Ford Motor ha aceptado hacer mejoras ergonómicas a nivel corporativo en un acuerdo histórico", en *Comunicado de Prensa del Departamento del Trabajo de Estados Unidos*, 23 de julio de 1990, pp. 1-3.

Barton Cunningham, J. y Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", en *Personnel*, febrero de 1990, pp. 56-61. Véase M. Scott Myers, *Every Employee and Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1970.

Bridges, William, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74.

Campion, Michael A., "Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective", en *Personnel Psychology*, vol. 42, núm. 1, 1989, pp. 1-24. Véase Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Dictionary of Occupational Titles*, Superintendent of Publications, Washington, D.C., 1965, vol. I, p. xvi.

Conley, Patrick R. y Paul R. Sackett, "Effects of Using 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; Mullins, Wayman C. y Wilson W. Kimbrough, "Group Compositions as a Determinant of Job Analysis Outcomes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, 1988, pp. 657-664.

- Differences, and Worker Responses”, en *Psychological Bulletin*, 1968, pp. 41-55. Para un resumen más reciente, véase Jon L. Pierce y Randall B. Dunham, “Task Design: A Literatura Review”, en *The Academy of Management Review*, octubre de 1976, pp. 83-97. Véase Ricky W. Griffin, Ann Welsh y Gregory Moorhead, “Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review”, en *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 644-664.
- Harvey, Robert J., Lee Friedman, Milton D. Hakel y Edwin T. Cornelius III, “Dimensionality of the Job Element Inventory, a Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire”, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 4, pp. 639-646.
- Henkoff, Ronald, “Companies That Train Best”, en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-75. “The Flowering of Feudalism”, en *The Economist*, 27 de febrero de 1993, p. 70.
- Herzberg, Frederick, Bernardo Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, Nueva York, 1959. Véase E.F. Stone y L.W. Porter, “Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study”, en *Journal of Applied Psychology*, 1975, pp. 57-64.
- Hoerr, John, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, “Management Discovers the Human Side of Automation”, en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75. Véase Tody D. Wall, Nigel Kemp, Paul R. Jackson y Chris W. Cleg, “Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment”, en *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 2, pp. 280-304.
- Howe, Nancy, “Documentation Takes Form”, en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 6673.
- Jeanneret, P.R., *A Study of the Job Dimensions of “Worker-Oriented” Job Variables and of Their Attribute Profiles*, Purdue University, West Lafayette, Indiana, 1969 (disertación doctoral). Véase E.J. McCormick, P.R. Jeanneret y R.C. Mecham, “A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)”, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, núm. 2, pp. 347-368.
- Jenkins, John, “Self-directed Work Force Promotes Safety”, en *HRMagazine*, febrero de 1990, pp. 54-56.
- Krebs, Valdis E., “Planning for Information Effectiveness”, en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 34-42.
- Krebs, Valdis E., “TRW Makes the Move to Macintoshes”, en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 58-63.
- Lawler III, Edward E., “Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice”, en *Personnel Psychology*, verano de 1970, p. 234.
- MacAdam, Maureen, “HRIS: Document What You’re Doing”, en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 57-63.
- Magnus, Margaret y Morton E. Grossman, “Using Computers is Catching On”, en *Recruitment Today*, verano de 1990, p. 17.
- Sahl, Robert J., “Pressing New Reasons for Accurate Job Descriptions”, en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, p. 20.
- Schappe, Robert H., “Twenty-Two Arguments against Job Enrichment”, en *Personnel Journal*, febrero de 1974, pp. 116-123.
- Sheibar, Paul, “A Simple Selection System Called ‘Job Match’”, en *Personnel Journal*, enero de 1979, p. 26.
- Sprig, John E., “Selling the HRIS to Top Management”, en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 26-32 y 34.
- Uchitelle, Louis, “Stanching the Loss of Good Jobs”, en *The New York Times*, edición nacional, 12 de septiembre de 1993, p. 3-6.
- Werther Jr., William B., “Beyond Job Enrichment to Employment Enrichment”, en *Personnel Journal*, agosto de 1975, pp. 438-442.
- Witkin, Elliot, “Emphasize the Human in HRIS”, en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, p. 75. Véase Joe Pasqualetto, “New Competencies Define the HRIS Manager’s Future Role”, en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 91-99.
- Wolfe, Michael N., “Computerization: It Can Bring Sophistication Personnel”, en *Personnel Journal*, junio de 1978, pp. 325ff. Véase Patricia Teets, “Information Access Comes of Age with Online Data Bases”, en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 112-113.
- Woodman, Richard W. y John J. Sherwood, “A Comprehensive Look at Job Design”, en *Personnel Journal*, agosto de 1977, p. 386.

Capítulo 5

- Adams, Faneuil Jr., “Developing an International Workforce”, en *Columbia Journal of World Business*, enero de 1989, pp. 23-25. Véase Rosalie L. Tung, “Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?”, en *Journal of International Business Studies*, otoño de 1984, pp. 139-149.
- Angle, Harold L., Charles C. Manz y Andres H. Van de Ven, “Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story”, en *Human Resource Management*, primavera de 1985, pp. 51-68.
- Bamberger, Peter, Lee Dyer y Samuel B. Bacarach, “Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups”, en *Human Resource Planning*, enero de 1990, p. 37.
- Boroski, John W., “Putting It Together: HR Planning in ‘3D’ at Eastman Kodak”, en *Human Resource Planning*, enero de 1990, pp. 45-57.

- Bulkeley, William M., "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 33.
- De Bernardo, Mark A., "The New Federal 'Plant Closings' Law: What Employers Should Know", en *Congressional Action* (Reportes especiales 2-4), 30 de agosto de 1988, pp. 1-4.
- Delbecq, A.L., A.H. Van de Ven y D.H. Gustafson, *Group 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.
- Dyer, Lee, "Human Resource Planning at IBM", en *Human Resource Planning*, primavera de 1984, pp. 111-125.
- Farish, Phil, "Novel Link", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, p. 22. Véase Gary Szak-mary, "How HRD Can Contribute to Company Expansion", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 39-40.
- Ferris, Gerald R., Gail S. Russ, Robert Albanese y Joseph J. Martocchio, "Personnel/Human Resource Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 3, 1990, p. 215.
- Heneman, Herbert y G. Seltzer, *Employer Manpower Planning and Forecasting* (Monografía de Investigación de Manpower núm. 19), Departamento del Trabajo, Washington, D.C., 1970, p. 42.
- Henkoff, Ronald, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46. Véase la publicación anual *Employment and Training Report of the President*, Oficina de Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, Washington, D.C.
- Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Integrating Human Resource and Business Planning", en *Personnel Administrator*, febrero de 1989, pp. 32, 34, 36, 38.
- McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Succession Planners", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, p. 24.
- Meehan, Robert H. y S. Basheer Ahmed, "Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model", en *Human Resource Planning*, vol. 13, núm. 4, 1990, pp. 297-307.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resources Systems", en *Organizational Dynamics*, verano de 1984, pp. 36-52.
- Milkovich, George T. y Thomas A. Mahoney, "Human Resource Planning Models: A Perspective", en James W. Walker (editor), *The Challenge of Human Resource Planning: Selected Readings*, Human Resource Planning Society, Nueva York, 1979, pp. 73-84.
- Miller, Jeff y William B. Werther Jr., "AIDS: The Second Decade and Its Implications for EAPs", en *EAP Digest*, diciembre de 1993, pp. 20-27; "U.S. Death Toll from AIDS Passes 100,000", en *The Miami Herald*, 25 de enero de 1991, p. 12A.
- Mirvis, Philip H. y Mitchell Lee Marks, "The Human Side of Merger Planning; Assessing and Analyzing 'Fit'", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 69-92. Véase Anthony F. Buono y Aaron J. Nurick, "Intervening in the Middle: Coping Strategies in Mergers and Acquisition", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, pp. 19-33.
- Nardoni, Ren, "Automating Succession Planning Is a Hands-on Task", en *The Human Resource Professional*, julio de 1992, pp. 54-58.
- Odiorne, George S., "The Crystal Ball of HR Strategy", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 103-106.
- Otten, Alan L., "Decision Makers Often Fail to Spot Key Changes behind the Statistics", en *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1986, p. 33.
- Pasqualetto, Joe, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84, 86-89.
- Pearson, John N. y Jeffrey S. Bracker, "The Coming Shortage of Managerial Talent", en *Management Education and Development*, vol. 17, núm. 3, 1986, pp. 243-251.
- Schuler, Randall S. y James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 5-19.
- Seibert, Eugene H. y Joanne Seibert, "Retirement: Crisis or Opportunity?", en *Personnel Administrator*, agosto de 1986, pp. 43-49.
- Ulrich, Dave, "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 2, 1992, p. 47.
- Walker, James W., "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", en *Human Resource Management*, primavera de 1974, p. 21; Paul Pakchan, "Effective Manpower Planning", en *Personnel Journal*, octubre de 1983, pp. 826-830.
- Werther Jr., William B., "A University/Corporate Solution to Closing Executive Development Gap", en *Journal of Management Development*, vol. 12, núm. 4, 1993, pp. 29-36.

Capítulo 6

- Amante, Liz, "Help Wanted: Creative Recruitment Tactics", en *Personnel*, octubre de 1989, pp. 32-36.
- "Benefits Preferences of New Hires", en *Small Business Reports*, enero de 1989, p. 78.

- Bremmer, Brian, "Among Restaurateurs, It's Dog Eat Dog", en *Business Week*, 9 de enero de 1989, p. 86.
- Butler, Owen B., "Why Johnny Can't Get a Job", en *Fortune*, 28 de octubre de 1985, pp. 163-168.
- Camden, Carl y Bill Wallace, "Job Application Forms: A Hazardous Employment Practice", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 31.
- Caprino, Marian, "Leased Employees Save Money for Most Firms", en *The Miami Herald*, 16 de abril de 1989, p. C-1. Véase Suzanne Woolley, "Give Your Employees a Break-By Leasing Them", en *Business Week*, 14 de agosto de 1989, p. 135.
- Casey, Tom, "How Corporate Culture Influences the Recruitment Process", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 21-23.
- Chen, Chris, "TRW S&D Strives to Be the Preferred Employer", en *Personnel Journal*, julio de 1990, pp. 70-73.
- Cole, Kenneth J., *The Headhunter Strategy: How to Make it Work for You*, Wiley, Nueva York, 1985. Véase John Byrne, "The New Headhunters", en *Business Week*, 6 de febrero de 1990, pp. 63-71.
- "Cooperation Called Key in Recruitment", en *Resource*, agosto de 1988, pp. 1, 6-7.
- Deutsh, Claudia H., "Inviting the Headhunters Inside", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de agosto de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25; Mark S. Van Clieaf, "Strategy and Structure Follow People: Improving Organizational Performance through Effective Search", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 33-46.
- "Disabled Win a Pizza Hut", en *Business Month*, septiembre de 1989, p. 16.
- Edwards, Cathy, "Aggressive Recruitment: The Lesson of High-Tech Hiring", en *Personnel Journal*, enero de 1986, pp. 41-48. Véase Margaret Magnus, "Is Your Recruitment All It Can Be?", en *Personnel Journal*, febrero de 1987, pp. 54-63.
- Evans, Van M., "Recruitment Advertising in the '80's", en *Personnel Administrator*, marzo de 1978, p. 20. Véase Jennifer Koch, "Ads with Flair", en *Personnel Journal*, octubre de 1989, pp. 46-55.
- Farnham, Alan, "Out of College, What's Next?", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 58-64; Patrick C. Ross, "How to Find the Perfect Intern", en *Recruitment Today*, primavera de 1990, pp. 40-42.
- Feinstein, Selwyn, "Recruiting Promises Take on New Substance with Court Decision", en *The Wall Street Journal*, edición del medio oeste, 30 de septiembre de 1986, p. 1.
- Fraser, Jill Andresky, "The Making of a Work Force", en *Business Month*, septiembre de 1989, pp. 58-62.
- Glickstein, Gloria y Donald C.Z. Ramer, "The Alternative Employment Marketplace", en *Personnel Administrator*, febrero de 1988, pp. 100-104.
- Gould, Carole, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de julio de 1988, p. 33. Véase Faye Rice, "Should You Work for a Foreigner?", en *Fortune*, 1 de agosto de 1988, pp. 123, 126, 130, 134.
- Graves, Laura M. y Gary N. Powell, "An Investigation of Sex Discrimination in recruiters' Evaluations of Actual Applicants", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 1, 1988, pp. 20-29. Véase Jean Powell Kirnan, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.
- Gunsch, Dawn, "Comprehensive College Strategy Strengthens NCR's Recruitment", en *Personnel Journal*, septiembre de 1993, pp. 58-62. Véase Daniel B. Turban y Thomas W. Dougherty, "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, pp. 739-765.
- Halcrow, Allan, "Child Care: The Latchkey Option", en *Personnel Journal*, julio de 1986, p. 12.
- Halcrow, Allan, "Employees Are Your Best Recruiters", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 42-48. Véase Jennifer J. Laabs, "The Pizza Party Incentive: New Life for TJ Maxx's Referral Program", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 48-49.
- Hallett, Jeffrey J., "Why Does Recruitment Cost So Much?", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1986, p. 22.
- "HRM Update: Magnetic Appeal", en *Personnel Administrator*, octubre de 1986, p. 14.
- "HRM Update: Recruiter Work Loads", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1986, p. 16.
- Hodes, Bernard S., "Recruiting within the Disabled Market and within ADA Boundaries", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 9-11. "What the ADA Means to You", en *Recruitment Today*, verano de 1990, pp. 6, 8, 10. Véase Susan R. Meisinger, *Legal Report-The Americans with Disabilities Act of 1990: A New Challenge for Human Resource Managers*, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, 1990, pp. 1-16.
- Hyatt, Joshua, "Hire Employees", en *Inc.*, marzo de 1990, pp. 106-108.
- Johnson, Harold E., "Older Workers Help Meet Employment Needs", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 100-105.
- Levinson, Marc, "Help Wanted-Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 36.
- López, Bruno, "Mexican Leaders, Scholars Differ on Effects of U.S. Immigration Bill", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1986, pp. A10-A11.
- Magnus, Margaret, "TV Channels Recruitment Effort", en *Recruitment Today*, agosto de 1988, pp. 86-88. Véase

- Jennifer Koch, "Applicants Tune in Radio", en *Recruitment Today*, otoño de 1989, pp. 7-8, 10-12.
- Manegold, C.S., Bill Powell y Yuriko Hoshiai, "Hang Up the Help-Wanted Sign", en *Newsweek*, 16 de julio de 1990, p. 39.
- Mangum, Stephen L. y David E. Ball, "The Transferability of Military-Provided Occupational Training in the Post-Draft Era", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 230-245.
- "More Firms Offer Benefits to Part-Timers, Survey Shows", en *Resource*, noviembre de 1985, p. 105.
- O'Reilly, Brian, "Doing Business on Mexico's Volcano", en *Fortune*, 29 de agosto de 1988, pp. 72-74.
- Peres, Richard, *Dealing with Employment Discrimination*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978, p. 20.
- "Open House: It's a New Technique for Employers to Find the Workers They Want", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 23 de mayo de 1978, p. 1. Véase Roberta M. Kenney, "The Open House Complements Recruiting Strategies", en *Personnel Administrator*, marzo de 1982, pp. 27-32.
- Poole, Jeane C. y E. Theodore Kantz, "An EEO/AA Program That Exceeds Quotas-It Targets Biases", en *Personnel Journal*, enero de 1987, p. 104.
- Posner, B., "Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics", en *Personnel Psychology*, vol. 33, 1980, pp. 329-339.
- Richman, Louis S., "The Dark Side of Job Churn", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 24.
- Robin, Linda B., "Troubleshoot Recruitment Problems", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 94-96.
- Rynes, Sara L. y Alison E. Barber, "Applicant Application Strategies: An Organizational Perspective", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 2, 1990, p. 286.
- Schreier, James W., "Deciphering Messages in Recruitment Ads", en *Personnel Administrator*, marzo de 1983, p. 35. Véase Nancy A. Mason y John A. Belt, "Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising", en *Journal of Management*, vol. 12, núm. 3, otoño de 1986, pp. 425-432.
- Scott, Clyde J., "Employing a Private Employment Firm", en *Personnel Journal*, septiembre de 1989, pp. 78-83.
- Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 91.
- Smith, William, "They Serve Two Masters", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 112-114, 116.
- Strom, Stephanie, "The Art of Luring Japanese Executives to American Firms", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de marzo de 1990, p. 12.
- Tully, Shawn, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, p. 140.

Capítulo 7

- Baker, Douglas D. y David E. Terostra, "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?", en *Personnel Journal*, agosto de 1982, pp. 602-604; James M. Norborg, "A 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.
- Barrett, Gerald V., Ralph A. Alexander y Dennis Dover-spoke, "The Implications for Personnel Selection of Apparent Declines in Predictive Validities over Time: A Critique of Hulin, Henry y Noon", en *Personnel Psychology*, otoño de 1992, pp. 601-617.
- Broussard, Richard D. y Dalton E. Brannen, "Credential Distortions: Personnel Practitioners Give Their Views", en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 129.
- Byrne, John, "All the Right Moves for Interviewers", en *Business Week*, 17 de septiembre de 1990, p. 156. Véase "How to Conduct a Behavioral Interview", en *Impact*, 9 de agosto de 1989, p. 4.
- Collyer, Rosemary M., "Pre-Employment Medical Testing: An Overview", en *Legal Report*, verano de 1989, pp. 1-8.
- Conte, Christopher, "Reliable References Are Getting Difficult to Find", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.
- Cosin, Elizabeth M., "Test to Spot the Pinocchios May Fail the Honest Abes", en *Insight*, 30 de julio de 1990, pp. 42-43. Véase Claudia H. Deutsh, "Pen-and-Pencil Integrity Tests", en *The New York Times*, 11 de febrero de 1990, secc. 3, parte 2, p. 29.
- Craig Scott, R., "Negligent Hiring: Guilt by Association", en *Personnel Administrator*, julio de 1987, p. 32.
- Cutler, Blayne, "My Old Kentucky Tatami", en *American Demographics*, junio de 1989, p. 46.
- D. Fyock, Catherine, "Hiring Disabled Workers Is Easier Than You Think", en *The Human Resource Professional*, otoño de 1992, pp. 12-16.
- Dipboye, Robert L., *Selection Interview: Process Perspectives*, South-Western, Cincinnati, 1992, p. 1.
- Drasgow, Fritz, "Study of the Measurement Bias of Two Standardized Psychological Tests", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 1, 1987, pp. 19-29. Véase Charlene Marmer Solomon, "Testing Is Not at Odds with Diversity Efforts", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 100-104.
- Fleishman, Edwin A., "Some New Frontiers in Personnel Selection Research", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 679-701.
- Guthrie, P. y Judy D. Olian, "Drug and Alcohol Testing Programs: Do Firms Consider Their Operating Environment?", en *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 3, 1991, pp. 221-232.

- Hughes, Garry L. y Erich P. Prien, "Evaluation of Task and Job Skill Linkage Judgments Used to Develop Test Specifications", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 283-342.
- Johnson, Charles D., Lawrence A. Messe y William D. Crano, "Predicting Job Performance of Low Income Workers: The Work Opinion Questionnaire", en *Personnel Psychology*, vol. 37, núm. 2, verano de 1984, pp. 291-299.
- Kelly, Kevin M., "Employment by Trial", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 40-43.
- Kiechel III, Walter, "How to Pick Talent", en *Fortune*, 8 de diciembre de 1986, pp. 201, 203.
- Kumar Naj, Amal, "Companies Remain Wary of Beefing Up Background Checks", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de marzo de 1993, p. 32.
- Ledvinka, James y Lyle F. Shoenfeldt, "Legal Developments in Employment Testing: Albemarle and Beyond", en *Personnel Psychology*, primavera de 1978, pp. 1-3.
- Ledvinka, James, *Federal Regulation of Personnel and Human Resources Management*, Wadsworth, Belmont, California, 1982, pp. 101-110.
- Levinson, Marc, "Help Wanted-Reluctantly", en *Newsweek*, 14 de marzo de 1994, p. 37.
- Lotito, Michael J., "The Employee Polygraph Protection Act: 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.
- Martin, Christopher L. y Dennis H. Nagao, "Some Effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 72-80.
- Meglino, Bruce M., Angelo S. Denisi y Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 803-822.
- Mitchell, Brooks, "Face-to-Interface", en *Personnel*, enero de 1990, pp. 23-25. Véase Anil K. Gupta, "Executive Selection: A Strategic Perspective", en *Human Resource Planning*, marzo de 1992, pp. 47-61.
- "Most Employers Test New Job Candidates, ASPA Survey Shows", en *Resource*, junio de 1988, p. 2.
- "Motorola Drug Testing Invades Privacy, Judge Says", en *The Miami Herald*, 24 de noviembre de 1992, p. 3C.
- Popovich, Paula y John P. Wanous, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication", en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 571.
- Powell Kirnan, Jean, John A. Farley y Kurt F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 293-308.
- Rout, Lawrence, "Going for Broker: Our Man Takes Part in Stock-Selling Test", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de abril de 1979, p. 1.
- Sheibar, Paul, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, enero de 1979, pp. 26-29, 53.
- Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, pp. 89-90. Véase Tim Chauran, "The Nightmare of Negligent Hiring", en *Recruitment Today*, febrero-marzo de 1989, pp. 33-37.
- Smither, James W. et al., "Applicant Reactions to Selection Procedures", en *Personnel Psychology*, primavera de 1993, pp. 49-76. Véase Gary Dessler, "Value-Based Hiring Builds Commitment", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 98-102.
- Solomon, Charlene Marmer, "How does Disney Do It?", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 50-57.
- Stanton, Erwin S., "Fast-and-Easy Reference Checking by Telephone", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 123-130.
- Stier, David, "Many Ask, but Don't Give References", en *HR News*, febrero de 1990, p. A2.
- Stone, Dianna L. y Eugene F. Stone, "Effects of Missing Application-Blank Information on Personnel Selection Decisions: Do Privacy Protection Strategies Bias the Outcome?", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 3, 1987, pp. 452-456.
- Thiederman, Sondra, "Overcoming Cultural and Language Barriers", en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 34-40.
- Tully, Shawn, "The Hunt for the Global Manager", en *Fortune*, 21 de mayo de 1990, pp. 140-144.
- Walls, James D., "Testing Has Survived Time and Trial", en *Recruitment Today*, enero-febrero de 1990, pp. 14-16. Véase Neal Schmitt, Stephen W. Gilliland, Roland S. Landis y Dennis Devine, "Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants", en *Personnel Psychology*, 1993, pp. 149-165.
- Willie S. Griggs et al., *Duke Power Company*, demanda, Supreme Court of the United States, 401 U.S. 424 (1971).
- Witkin, Elliot, "Information, Not Paperwork", en *Recruitment Today*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 29-41.
- Yang, Catherine, "The Disabilities Act Is a Godsend-For Lawyers", en *Business Week*, 17 de agosto de 1992, p. 29. Véase Gopal C. Pati y Guy Stubblefield, "The Disabled Are Able to Work", en *Personnel Journal*, diciembre de 1990, pp. 30-34.
- Yu, Winifred, "Firms Tighten Resume Checks of Applicants", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de agosto de 1985, p. 27.

Capítulo 8

- Barciela, Susana, "New Rules for a Layoff-Workplace", en *The Miami Herald*, 29 de septiembre de 1993, p. C3. Véase David M. Noer, *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing the Downsized Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, y Samuel Greengard, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.
- Berger, Susan y Karen Huchendorf, "Ongoing Orientation at Metropolitan Life", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28-35.
- Bridges, William, "The End of the Job", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, p. 64.
- Cascio, Wayne F., "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 95-104. Véase Elizabeth Lesly y Larry Light, "When Layoffs Alone Don't Turn the Tide", en *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pp. 100-101.
- Conte, Christopher, "Layoff Survivors Get Some Attention from Their Restructured Firms", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- Conte, Christopher, "U.S. Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- Cook, Alice H., "Public Policies to Help Dual-Earner Families Meet the Demands of the Work World", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1989, pp. 201-215.
- Corey, Anne V., "Ensuring Strength in Each Country: A Challenge for Corporate Headquarters Global Human Resource Executives", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 1-8.
- Dalton, Dan R. y William D. Todor, "Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, abril de 1982, pp. 212-218.
- Dreher, George F., "The Role of Performance in the Turnover Process", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1982, pp. 137-147. Véase Gareth R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", en *Academy of Management Journal*, junio de 1986, pp. 262-279.
- Duffy, Elaine M., Richard M. O'Brien, William P. Brittain y Stephen Cuthrell, "Behavioral Outplacement: A Shorter, Sweeter Approach", en *Personnel*, marzo de 1988, pp. 28-33. Véase Loretta D. Foxman y Walter Polsky, "Outplacement Results in Success", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 30-32, 36-37.
- "Ex-Quasar Execs Win a Bias Suit", en *Business Week*, 24 de diciembre de 1990, pp. 51-52.
- Ferris, Gerald R., M. Ronald Buckley y Gillian M. Allen, "Promotion Systems in Organizations", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, 1992, pp. 47-68.
- Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson, Evanston, Illinois, 1957.
- Fierman, Jaclyn, "Beating the Middle Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, p. 58.
- Gomersall, Earl G. y M. Scott Myers, "Breakthrough in On-the-Job Training", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1966, pp. 66-72.
- Gould, Carole, "A Checklist for Accepting a Job Abroad", en *The New York Times*, 17 de julio de 1988, p. C2.
- Harris, Marilyn A., "A Lifetime at IBM Gets a Little Shorter for Some", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, p. 40.
- Henkoff, Ronald, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 46.
- Ippolito, Richard A., "Toward Explaining Earlier Retirement after 1970", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1990, pp. 556-569.
- "John Sharing: Box and Cox", en *The Economist*, 6 de agosto de 1994, p. 56.
- Keen, Christine D., "Breaking Up Is Hard to Do in the EC", en *HR Update*, junio-julio de 1992, p. 4.
- Kiechel III, Walter, "Preparing for Your Outplacement", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 153-154.
- Klotchman, Janis y Linda L. Neider, "EEO Alert: Watch Out for Discrimination in Discharge", en *Personnel*, enero-febrero de 1983, pp. 60-66.
- Koretz, Gener, "Do Stronger Legal Rights for Workers Depress Hiring?", en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 22.
- Krueger, Alan B., "The Evolution of Unjust-Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660. Véase Julie Amparano Lopez, "Many New Executives Are Being Discharged with Stunning Speed", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de marzo de 1994, p. 1.
- Laboch, Kenneth, "The New Unemployment", en *Fortune*, 8 de marzo de 1993, p. 41.
- "Lack of Opportunity Causes Key Workers to Quit", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 12.
- Leonard Greenhalgh, Anne., T. Lawrence y Robert I. Sutton, "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", en *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, 1988, pp. 241-254.
- Lowry Miller, Karen, "Stress and Uncertainty: The Price of Restructuring", en *Business Week*, 29 de marzo de 1993, p. 74. Véase Andrew Poliack, "Japan Finds Ways to Save Tradition of Lifetime Jobs", en *The New York Times*, edición nacional, 28 de noviembre de 1993, p. 1.
- Lublin, Joann S., "Decisions to Search for a Greener Pasture Might Be Something Worth Telling the Boss", en *The Wall Street Journal*, edición europea, 30-31 de ju-

- lio de 1993, p. 4. Véase John A. Byrne, "Why Downsizing Looks Different These Days?", en *Business Week*, 10 de octubre de 1994, p. 63.
- McShane, Steven L. y Trudy Baal, *Employee Socialization Practices of Canada's West Coast: A Management Report*, Simon Fraser University, Vancouver, Canadá, 1984.
- Meier, Thomas K. y Susan Hough, "Beyond Orientation: Assimilating New Employees", en *Human Resource Management*, primavera de 1982, pp. 27-29.
- Mellow, Craig, "A Delayed Big Blue", en *Business Month*, enero de 1990, p. 13.
- "More Companies Use Part-Time Employees-And Give Them Reasonably Good Grades", en *William M. Mercer News Release*, 7 de abril de 1993, pp. 1-2.
- Napier, Nancy K. y Richard B. Peterson, "Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 19-28. Véase Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, pp. 9-18.
- Oldfield, Kenneth, "Survival of the Newest", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 53-59.
- Ostroff, Cheri y Steve W.J. Kozlowski, "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", en *Personnel Psychology*, vol. 45, invierno de 1992, pp. 849-873. Véase Milan Moravec y Kevin Wheeler, "Speed New Hires into Success", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 74-75.
- "Pass the Dictionary", en *The Economist*, 7 de mayo de 1994, p. 78.
- Pascale, Richard, "Fitting New Employees into the Company Culture", en *Fortune*, mayo de 1984, pp. 28-30, 34, 38-40.
- Peter, Laurence J. y Raymond Hull, *The Peter Principle*, William Morrow, Nueva York, 1969. Presley Noble, Barbara, "The Family Leave Bargain", en *The New York Times*, 7 de febrero de 1993, p. F25.
- Saltzman, Amy, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, pp. 60-61. Véase Nancy J. Carter, "Moving Managers Internationally: The Need for Flexibility", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 43-46, y James E. Harris, "Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates", en *Human Resource Planning*, febrero de 1989, pp. 49-53.
- Senko, John P., "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.
- Spiro, Leah Nathans, John A. Burne, Bar Ziegler y Maria Mallory, "The Flight of the Managers", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, p. 79.
- Staudohar, Paul D., "New Plant Closing Aids Workers in Transition", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 87-90; Barbara Presley Noble, "60-Day Notice on Layoffs Undercut, G.A.O. says", en *The New York Times*, edición nacional, 25 de febrero de 1993, p. C8.
- Stephens, David B. y John P. Kohl, "Demotion as a Human Resource Management Practice: an Analysis of the Oil and Gas Industry", en *Journal of Managerial Issues*, otoño de 1989, pp. 35-43. Véase "Employment Update: Demotion of Employee Constitutes Constructive Discharge", en *Resources*, noviembre de 1985, p. 3.
- Tung, Rosalie L., "Career Issues in International Assignments", en *The Academy of Management Executives*, agosto de 1988, pp. 241-244.
- "Why Are Workers Fired?", en *Personnel Journal*, junio de 1989, p. 14.
- Woodruff, David, "Home Is Where the Work Is", en *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 40.

Capítulo 9

- Alliger, George M. y Elizabeth A. Janak, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 331-343. Véase también D.L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training", en R.L. Craig y L.R. Bittel (editores), *Training and Development Handbook*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pp. 87-112.
- Becker, Gary S., "Why Don't We Value Schooling as Much as the Asians Do?", en *Business Week*, 12 de diciembre de 1988, p. 22.
- Bishop, John H., "The French Mandate to Spend on Training: A Model for the United States?", en John F. Burton (editor), *The Industrial Relations and Research Association 45th Annual Proceedings*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1993, pp. 285-295.
- Blocklyn, Paul L., "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 44-47.
- Bongiorno, Lori, "Corporate America's New Lesson Plan", en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, pp. 102-104.
- Carnevale, Anthony Patrick, *America and the New Economy*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1991, p. 95.
- Carolan, Mary D., "Just-in-Time Training Yields Long-Term Training Benefits", en *The Human Resource Profession*, otoño de 1992, pp. 41-43. Véase también Paul R. Sackett y Ellen J. Mullen, "Beyond Formal Experimental Design: Towards an Expanded View of the Training Evaluation Process", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 613-627.
- Chew Keng Howe, Irene, Anthony Tsai-pen Tseng y Adrian Teo Kim Hong, "The Role of Culture in Training in a Multinational Context", en *The Journal of Management Development* (Special Issue: Management Development in Asia), vol. 9, núm. 5, 1990, pp. 51-57.

- Dickey, John D., "Training with a Focus on the Individual", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 35.
- DiMattia, Dominic J. y Raymond J. Yeager, "Emotional Barriers to Learning", en *Personnel Journal*, noviembre de 1989, pp. 86-89.
- Equal Employment Opportunity Commission, Department of Labor, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures", en *Federal Register*, vol. 43, núm. 166, 1978, pp. 38290-38315.
- Federico, Richard R., "More Employers Launch Diversity-Related Training Programs", en *William M. Mercer News Release*, 30 de julio de 1993, pp. 1-2.
- "Fight Workplace Illiteracy", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, p. 18.
- Ford, J. Kevin y Raymond Noe, "Self-Assessed Training Needs: The Effects of Attitudes toward Training, Managerial Level, and Function", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 39-53.
- Fox, William M., "Getting the Most from Behavior Modeling Training", en *National Productivity Review*, verano de 1988, pp. 238-245.
- Green, David, "Business Television: A Dynamic New Training Channel", en *Personnel*, octubre de 1988, pp. 62-66. Véase también Robert Neff, "Videos Are Starring in More and More Training Programs", en *Business Week*, 7 de septiembre de 1987, pp. 108-110.
- Hagerty, Bob, "Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 14 de junio de 1993, p. B1. Véase también el boletín mensual publicado por Jamestown Area Labor Management Committee, Inc., bajo el título de *Managing Diversity*.
- "Hanging on to Know-Alls", en *The Economist*, 21 de agosto de 1993, p. 55.
- Henkoff, Ronald, "Companies That Train Best", en *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pp. 62-71; John Hoerr, "Whit Job Training, A Little Dab Won't Do Ya", en *Business Week*, 24 de septiembre de 1990, p. 95.
- Henkoff, Ronald, "Where Will the Jobs Come From?", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 58.
- Hoerr, John, "Sharpening Minds for a Competitive Advantage", en *Business Week*, 17 de diciembre de 1990, p. 72.
- Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, vol. 7, núm. 1, 1993, pp. 81-93.
- Jacoby, Dan, "Legal Foundations of Human Capital Markets", en *Industrial Relations*, vol. 30, núm. 2, primavera de 1991, pp. 229-249.
- Kelly, Kevin y Peter Burrows, "Motorola: Training for the Millennium", en *Business Week*, 28 de marzo de 1994, p. 159. Véase también Anthony Patrick Carnevale, *Put Quality to Work: Train America's Workforce*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, 1990, p. 10.
- Kirrane, Diane E., "Training: HR's Number One Priority", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 70-74.
- Kramer, Farrell, "GE's School of Business: Why Grads Are Coveted", en *Investor's Business Daily*, 6 de noviembre de 1992, p. 4.
- Levitan, Sar A. y Frank Gallo, "Uncle Sam's Helping Hand: Educating, Training and Employing the Disadvantaged", en Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld y Ernest J. Savoie (editores), *New Development in Worker's Training: A Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, 1990, p. 226.
- McManis, Gerald L. y Michael S. Leibman, "Management Development: A Lifetime Commitment", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 53-58.
- McQuigg-Martinetz, Beverly y Edward E. Sutton, "New York Telephone Connects to Training and Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 64-71.
- Montebello, Anthony R. y Maureen Haga, "To Justify Training, Test, Test Again", en *Personnel Journal*, enero de 1994, pp. 83-87.
- "Musical Chairs", en *The Economist*, 17 de julio de 1993, p. 67.
- Newstrom, John W., "Evaluating the Effectiveness of Training Methods", en *Personnel Administrator*, enero de 1980, pp. 55-60.
- O'Reilly, Brian, "How Execs Learn", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, pp. 52-58.
- Robinson, Gail S. y Calhoun W. Wick, "Executive Development That Makes a Business Difference", en *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 1, 1992, pp. 63-76.
- Salzman, Marian L., "The 10 Best Company Training Programs", en *Business Week's Guide to Careers*, primavera-verano de 1985, p. 26.
- Senge, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", en *Sloan Management Review*, otoño de 1990, pp. 7-23.
- Settle, Mary, "Up Through the Ranks at McDonnell Douglas", en *Personnel*, diciembre de 1989, pp. 17-22.
- Sims, Henry P. Jr. y Charles C. Manz, "Modeling Influence on Employee Behavior", en *Personnel Journal*, enero de 1982, p. 58.
- Smith, Lee, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-52; Bernard M. Kessler, "How to Prevent Executive Derailment", en *The Human Resources Professional*, otoño de 1992, pp. 44-47. Véase también Jeffrey S. Bracker y John N. Pearson, "Worker Obsolescence: The Human Resource Dilemma of the '80s", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1986, pp. 109-117.

- Stewart, Thomas A., "U.S. Productivity: First but Fading", en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 57. Véase también Aaron Bernstein y Paul Magnusson, "How Much Good Will Training Do?", en *Business Week*, 22 de febrero de 1993, pp. 76-77.
- "Training as an Investment", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 11.
- Werther Jr., William B., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66.

Capítulo 10

- Bennet, Rita, "Solving the Dual International Career Dilemma", en *HR News*, enero de 1993, p. C5. Véase también Helen Benjamin, "Expatriate Banking: The Forgotten Detail", en *HR News*, enero de 1993, pp. C2, C4; John P. Senko, "Is the Foreign Service Premium Becoming Obsolete?", en *HR News*, enero de 1993, p. C12.
- Blocklyn, Paul L., "Employee Retaining Programs", en *Personnel*, noviembre de 1988, pp. 6466.
- Broszeit, Richard K., "If I Had My Druthers...", en *Personnel Journal*, octubre de 1986, pp. 8490.
- Brownstein, Vivian, "The Job Engine Begins to Rev", en *Fortune*, 15 de noviembre de 1993, p. 25.
- Bulkeley, William M., "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 18 de septiembre de 1985, p. 25.
- Cannings, Kathleen y Claude Montmarquete, "Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers", en *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1991, pp. 212-228.
- Carulli, Lorraine M., Cheryl L. Noroian y Cindy Levine, "Employee-Driven Career Development", en *Personnel Administrator*, marzo de 1989, pp. 67-68, 70.
- Deutsch, Claudia H., "Getting the Brightest to Go Abroad", en *The New York Times*, edición nacional, 17 de junio de 1990, secc. 3, parte 2, p. 25.
- Farish, Phil, "Why People Leave", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, p. 18.
- Fierman, Jaclyn, "Beating the Middle Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62.
- Foxman, Loretta D. y Walter L. Polsky, "Aid Employee Career Development", en *Personnel Journal*, enero de 1990, pp. 22, 24.
- Friedman, Marin G., "Ten Steps to Objective Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 66-72.
- Gerevas, Ronald E., "Keeping Good Managers Happy on a Slower Track", en *Business Month*, mayo de 1989, p. 79.
- Gilley, Jerry W., "Career Development as a Partnership", en *Personnel Administrator*, abril de 1988, pp. 62-68.
- Greenberger, Robert S., "Women's Groups Spring Up in a Variety of Occupations to Aid Members", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 11 de enero de 1983, p. 1.
- Hickerson, Karl A. y Richard C. Anderson, "Career Development: Whose Responsibility?", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 46.
- Jennings, Eugene E., *The Mobile Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1976.
- "HRM Update", en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, p. 26.
- "Is Career Development the Answer?", en *Training and Development Journal*, marzo de 1981, pp. 81-82.
- Keller, Jack y Chris Piotrowski, "Career Development Programs in Fortune 500 Firms", en *Psychological Reports*, vol. 61, 1987, pp. 920-922.
- Kiechel III, Walter, "A Manager's Career in the New Economy", en *Fortune*, 4 de abril de 1994, p. 68.
- Kirkpatrick, David, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 60.
- Martin, Justin, "Employees Are Fighting Back", en *Fortune*, 8 de agosto de 1994, p. 12. Véase también Eugene E. Jennings, "How to Develop Your Management Talent Internally", en *Personnel Administrator*, julio de 1981, pp. 20-23; Teresa Carson y John A. Byrne, "Fast-Track Kids", en *Business Week*, 10 de noviembre de 1986, pp. 90-92.
- Mirides, Ellryn y Andre Cote, "Women in Management: Strategies for Removing the Barriers", en *Personnel Administrator*, abril de 1980, pp. 25-28, 48.
- Moravec, Milan, "A Cost-Effective Career Planning Program Requires a Strategy", en *Personnel Administrator*, junio de 1982, p. 28.
- Newman, Lewis, "Career Management: Start with Goals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 91-92. Véase también William J. Kuchta, "Options in Career Paths", en *Personnel Journal*, diciembre de 1989, pp. 28, 31-32.
- Polsky, Walter L. y Loretta D. Foxman, "Career Counselors", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 35-38.
- Raelin, Joseph A., "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, 1984, pp. 413-427; William L. Mihal, Patricia A. Sorce y Thomas E. Conte, "A Process Model of Individual Career Decision Making", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 1, 1984, pp. 95-103.
- Rosen, Benson y Thomas H. Jerdee, "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 59-70.

- Rothenbach, William F., "Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions", en *Personnel Administrator*, noviembre de 1982, pp. 43-46, 51.
- Saltzman, Amy, "Sidestepping Your Way to the Top", en *U.S. News & World Report*, 17 de septiembre de 1990, p. 61.
- Sandler, Bernice R., "Women as Mentors: Myths and Commandments", en *The Chronicle of Higher Education*, 10 de marzo de 1993, p. B3; Jaclyn Fierman, "Why Women Still Don't Hit the Top", en *Fortune*, 30 de julio de 1990, pp. 40-62.
- Sharon, Amiel T., "Skills Bank Tracks Talent, Not Training", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 44-49.
- Sherman, Stratford, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, pp. 50-56.
- Smith, Lee, "Burned-Out Bosses", en *Fortune*, 25 de julio de 1994, pp. 44-51.
- Steele, Bernadette, Jerold R. Bratkovich y Thomas Rollins, "Implementing Strategic Redirection through the Career Management System", en *Human Resource Planning*, diciembre de 1990, pp. 241-263.
- Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pp. 72-76.
- Stoner, Charles R. y Richard I. Hartman, "Family Responsibilities and Career Progress: The Good, the Bad and the Ugly", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 7-14; Douglas T. Hall y Judith Richter, "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 213-223.
- Veiga, John F., "Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1982, pp. 566-578.
- Verlander, Edward G., "Incorporating Career Counseling into Management Development", en *Journal of Management Development*, vol. 5, núm. 3, 1986, pp. 36-45; Peter C. Cairo, "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1983, pp. 1-18.
- Weber, Joseph, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, 10 de diciembre de 1990, pp. 192-200.
- Werther Jr., William B., "Management Turnover Implications of Career Mobility", en *Personnel Administrator*, febrero de 1977, pp. 63-66. Véase también Ellen F. Jacofsky y Lawrence H. Peters, "The Hypothesized Effects of Ability in the Turnover Process", en *Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 46-49.
- Wilson, James A. y Nancy S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", en *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, 1990, pp. 88-94.
- Wright, Robert G. y William B. Werther, Jr., "Mentors at Work", en *Journal of Management Development*, vol. 10, núm. 3, 1991, pp. 25-32. Véase también Terri A. Scandura, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, pp. 169-174; Kathy E. Kram y Lynn A. Isabella, "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", en *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 1, 1985, pp. 110-132.

Capítulo 11

- Athey, Timothy R. y Robert M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 567-572.
- Bernardin, H. John, "Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions", en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 239-250.
- Birch, William J., "Performance Appraisal: One Company's Experience", en *Personnel Journal*, junio de 1981, pp. 456-460. Para otro punto de vista, véase Virginia Bianco, "In Praise of Performance", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 40-45, 47-48, 50.
- Blanchard, Kenneth y Spencer Johnson, *The One Minute Manager*, William Morrow, Nueva York, 1982, p. 100.
- Bray, Douglas W., "Fifty Years of Assessment Centres: A Retrospective and Prospective View", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 4-11. Véase también Paul R. Sackett y Ann Marie Ryan, "A Review of Recent Assessment Centre Research", en *Journal of Management Development*, vol. 4, núm. 4, 1985, pp. 13-25.
- Buford Jr., James A., Bettye B. Burkhalter y Grover T. Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 132-140.
- Christina G. Banks y Kevin R. Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal", en *Personnel Psychology*, vol. 39, 1985, pp. 335-345.
- Deets, Norman R. y D. Timothy Tyler, "How Xerox Improved Its Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1986, pp. 50-52.
- Eyres, Patricia S., "Legally Defensible Performance Appraisal Systems", en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 58-62. Véase también Robert W. Goddard, "Is Your Appraisal System Headed for Copurt?", en *Personnel Journal*, enero de 1989, pp. 114-118; Gerald V. Barrett y Mary C. Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since *Brito v. Zia* with Implications for Personnel Practices", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 489-503.

- Farh, Jiing-Lih y Gregory H. Dobbins, "Effects of Self-Esteem on Leniency Bias in Self-Reports of Performance: A Structural Equation Model Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 835-848.
- Flanagan, John C., "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, vol. 51, 1954, pp. 327-358.
- Fox, William M., "Improving Performance Appraisal Systems", en *National Productivity Review*, invierno de 1987-1988, p. 20. Graves, J. Peter, "Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: II", *Personnel Journal*, diciembre de 1982, p. 918.
- Green Miner, Mary y John B. Miner, *Employee Selection within the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1978, p. 27. Véase también Ronald G. Wells, "Guidelines for Effective and Defensible Performance Systems", en *Personnel Journal*, octubre de 1982, pp. 776-782.
- Harris, Michael M. y John Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 43-62.
- Hedge, Jerry W. y Michael J. Kavanagh, "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of Three Methods of Performance Appraiser Training", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 68-73. Véase también Stephen B. Wehrenberg, "Train Supervisors to Measure and Evaluate Performance", en *Personnel Journal*, febrero de 1988, pp. 77-79.
- Kiechel III, Walter, "When Subordinates Evaluate the Boss", en *Fortune*, 19 de junio de 1989, p. 102. Véase también Glenn M. McEvoy, "Evaluating the Boss", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1988, pp. 115-120.
- Kinicki, Angelo J., Brendan D. Bannister, Peter Hom y Angelo S. Denisi, "Behaviorally Anchored Rating Scales vs Summated Rating Scales: Psychometric Properties and Susceptibility to Rating Bias", en *Educational and Psychological Measurement*, vol. 12, 1985, pp. 535-549.
- Latham, Gary P. y Kenneth N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Addison, Wesley, Menlo Park, California, 1981, pp. 28-29. Véase también H. John Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers", en *Human Resource Management*, otoño de 1986, pp. 421-439.
- Laumeyer, Jim y Tim Beebe, "Employees and Their Appraisal", en *Personnel Administrator*, diciembre de 1988, pp. 76-80.
- Lawrie, John, "Prepare for a Performance Appraisal", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 132-136.
- Levy, Martin, "Almost-Perfect Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 76-83.
- Lewis, Peter H., "Pairing People Management with Project Management", en *The New York Times*, edición nacional, 11 de abril de 1993, p. F12. Véase también Edward C. Baig, "So You Hate Rating Your Workers", en *Business Week*, 22 de agosto de 1994, p. 14.
- Locher, Alan H. y Kenneth S. Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-145. Véase también J.N. Cleveland, Kevin R. Murphy y Richard E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, 1989, pp. 130-135.
- Locklear, Toni S., Barbara B. Granger y John G. Veres III, "Evaluation of a Behaviorally-Based Appraisal System", en *Journal of Managerial Issues*, otoño de 1989, pp. 66-75. Véase también Kevin R. Murphy y Joseph I. Constans, "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987, pp. 573-577; Kevin R. Murphy y Virginia A. Pardaffy, "Bias in Behaviorally Anchored Rating Scales: Global or Scale-Specific", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 343-346.
- Machalaba, Daniel, "Up to Speed: United Parcel Service Gets Deliveries Done by Driving Its Workers", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 22 de abril de 1986, pp. 1, 26.
- Maier, Norman R.F., *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*, University Associates, La Jolla, California, 1976. Véase también Stratford Sherman, "Leaders Learn to Heed the Voice Within", en *Fortune*, 22 de agosto de 1994, pp. 92-100.
- McEvoy, Glenn M. y Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven-Year Examination of Predictive Validity", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 37-52.
- McEvoy, Glenn M., Paul F. Buller y Steven R. Roghaar, "A Jury of One's Peers", en *Personnel Administrator*, mayo de 1988, pp. 94-101.
- "Merck's New Performance Appraisal/Merit Pay System Is Based on a Bell-Shaped Distribution, E. Jeffrey Stoll, Director, Corporate Personnel Relations, Says", en *Ideas & Trends in Personnel Management*, núm. 195, 17 de mayo de 1989, pp. 88-92.
- Moravec, Milan, "How Performance Appraisal Can Tie Communication to Productivity", en *Personnel Administrator*, enero de 1981, pp. 51-52.
- Murphy, Kevin R. y William K. Balzer, "Rater Errors and Rating Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 619-624.
- Nathan, Barry R. y Mancy Tippins, "The Consequences of Halo 'Error' in Performance Ratings: A Field Study of the Moderating Effect of Halo on Test Validation Results", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, núm. 3, 1990, pp. 290-296. Véase también Sebastiano

- A. Fisi-caro, "A Reexamination of the Relation between Halo Error and Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 1988, pp. 239-244.
- Nichols, Leland C. y Joseph Hudson, "Dual-Role Assessment Center: Selection and Development", en *Personnel Journal*, mayo de 1981, pp. 380-386.
- O'Reilly, Brian, "360 Feedback Can Change Your Life", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 93-100. Véase también David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 64.
- Rea, Peter, Julie Rea y Charles Moomaw, "Use Assessment Centers in Skill Development", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 126-131.
- Rogers, Alison, "The Insider", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 11.
- Rosinger, George *et al.*, "Development of a Behaviorally Based Performance Appraisal System". en *Personnel Psychology*, vol. 36, 1982, pp. 75-88.
- Stephen Koepf, "The Boss That Never Blinks", en *Time*, 28 de julio de 1986, p. 38.
- Stewart, Thomas A., "Allied-Signal's Turnaround Blitz", en *Fortune*, 20 de noviembre de 1992, p. 75.
- Stratford Sherman, "How Will We Live with the Tumult?", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 123.
- "Tapping Managerial and Professional Talent at FPL", en *The Career Development Bulletin*, vol. 3, núm. 3, 1982, pp. 4-6.
- Welch, John F., "A Master Class in Radical Change", en *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, p. 83.
- Werther Jr., William B. y Heinz Wehrich, "Refining MBO through Negotiations", en *MSU Business Topics*, verano de 1975, pp. 53-58.
- Wherry Sr., Robert J. y C.J. Bartlett, "The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating", en *Personnel Psychology*, 1982, pp. 521-551. Véase también Robert Dipboye, "Some Neglected Variables in Research Discrimination in Appraisals", en *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 1, 1985, pp. 116-127.
- Wiersma, Uco y Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales, and Trait Scales", en *Personnel Psychology*, vol. 40, 1986, pp. 619-628.
- Yu, Jiayuan y Kevin R. Murphy, "Modesty Bias in Self-Ratings of Performance: A Test of the Cultural Relativity Hypothesis", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 357-363. Véase también Manuel London y Arthur J. Wohlers, "Agreement between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 375-390; Donald J. Campbell y Cynthia Lee, "Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation", en *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988, pp. 302-314.

Capítulo 12

- "A Firm of Their Own", en *The Economist*, 11 de junio de 1994, pp. 59-60.
- Aggarwal, Sumer C. y Sudhir Aggarwal, "A Management Rewards System for the Long and Short Terms", en *Personnel Journal*, diciembre de 1986, pp. 115-126.
- Asch, Beth H., "Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 89-S-106-S.
- Bohlander, George W., "A Statistical Approach to Assessing Minority/White Pay Equity", en *Compensation Review*, cuarto trimestre, 1980, pp. 15-24.
- Braddick, Carol A., Michael B. Jones y Paul M. Shafer, "A Look at Broadbanding in Practice", en *Journal of Compensation and Benefits*, julio-agosto de 1992, pp. 28-32. Véase también Jaclyn Fierman, "Beating the Midlife Career Crisis", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pp. 52-62; Caroline Weber y Sara L. Rynes, "Effects of Compensation Strategy on Job Pay Decisions", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1991, pp. 86-109.
- Brooks, Brian J., "Long-Term Incentives: International Executives", en *Personnel*, agosto de 1998, pp. 40-42.
- Bryant Quinn, Jane, "A Generation Topped Out", en *Newsweek*, 20 de septiembre de 1993, p. 42.
- Conway, Michael A., "Salary Surveys: Avoid the Pitfalls", en *Personnel Journal*, junio de 1984, pp. 62-65.
- Crandall, Lin P. y Mark I. Phelps, "Pay for a Global Work Force", en *Personnel Journal*, febrero de 1991, pp. 28, 30-33.
- Cuadron, Shari, "Master the Compensation Maze", en *Personnel Journal*, junio de 1993, pp. 64b-64o.
- "Directors of Top Firms Favor a Stronger Pay/Performance Link", en *Resource*, noviembre de 1986, p. 10.
- Dantico, John A., "Wage-Hour Law Clarifies Exempt/Non-Exempt", en *HR News*, enero de 1990, p. 3, 12.
- "Does Your Pay Plan Demotivate?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, p. 10.
- Doyel, Hoyt y Thomas Riles, "Considerations in Developing Incentive Plans", en *Management Review*, marzo de 1987, pp. 34-37.
- Dumaine, Brian, "Illegal Child Labor Comes Back", en *Fortune*, 5 de abril de 1993, p. 86.
- Ehrenberg, Ronald G., "Introduction: Do Compensation Policies Matter?", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (edición especial), febrero de 1990, pp. 3-S-10-S.
- Eyes, Peter, "Realignment Ties Pay to Performance", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 74-77. Véase también Mary Rowland, "For Each New Skill, More Money", en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. 16.
- Feder, Barnaby J., "Recasting a Model Incentive System", en *The New York Times*, edición nacional, 5 de sep-

- tiembre de 1994, pp. Y1, Y20. Véase también “The Lincoln Electric Company” (Case Study 48), American Productivity Center, Houston, 1985, p. 5.
- “General Electric’s Perpetual Learning Machine’s”, en *Positive Employee Practices Institute Update*, junio-julio de 1993, pp. 1-2.
- Fierman, Jaclyn, “The Perilous New World of Fair Pay”, en *Fortune*, 13 de junio de 1994, pp. 57-64. Véase también Fred Luthans y Marilyn L. Fox, “Update on Skill-Based Pay”, en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 26-31.
- Fierman, Jaclyn, “When Will You Get a Raise?”, en *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 35.
- Flughum, Judy B., “The Employer’s Liabilities under Comparable Worth”, en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 400-404, 406, 408, 410, 412. Véase también Thomas A. Mahoney, “Approaches to the Definition of Comparable Worth”, en *The Academy of Management Review*, enero de 1983, pp. 14-22; John R. Schnebly, “Comparable Worth: A Legal Overview”, en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 43-48, 90; George L. Whaley, “Controversy Swirls over Comparable Worth Issue”, en *Personnel Administrator*, abril de 1982, pp. 51-61, 92; Gary R. Siniscalco y Cynthia L. Remmers, “A Special Update: Comparable Worth”, en *Employee Relations Law Journal*, invierno de 1983-1994, pp. 496-499.
- Gelfond, Susan, “A Pile of Cash That Doesn’t Stack Up to a Raise”, en *Business Week*, 23 de diciembre de 1985, p. 33.
- Gold, David y Beth Madigan, “More than One-Third Pay Overtime to Exempt”, en *Resource*, julio de 1989, p. 5.
- Gómez Mejía, Luis R. y Theresa Welbourne, “Compensation Strategies in a Global Context”, en *Human Resource Planning*, marzo de 1991, p. 29.
- Gómez Mejía, Luis R., David B. Balkin y George T. Milkovich, “Rethinking Rewards for Technical Employees”, en *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, pp. 62-75.
- Haigh, Timothy, “Aligning Executive Total Compensation with Business Strategy”, en *Human Resource Planning*, septiembre de 1989, pp. 221-227.
- Harpaz, Itzhak, “The Importance of Work Goals: An International Perspective”, en *Journal of International Business Studies*, primer trimestre, 1990, p. 75.
- Henkof, Ronald, “The Payoff from Peer Pressure”, en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 94.
- Hills, Frederick S., Robert M. Madigan, K. Dow Scott y Steven E. Markham, “Tracking the Merit of Merit Pay”, en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 50-57. Véase también Lawrence B. Chonko y Ricky W. Griffin, “Trade-Off Analysis Finds the Best Reward Combination”, en *Personnel Administrator*, mayo de 1983, pp. 45, 47, 99.
- Hoffman, Carl C. y Kathleen P. Hoffman, “Does Comparable Worth Obscure the Real Issues?”, en *Personnel Journal*, enero de 1987, pp. 83-95.
- “How You’ll Be Paid in the 1990’s”, en *Fortune*, 9 de abril de 1990, p. 11.
- Ingram II, Earl, “The Advantages of Knowledge-Based Pay”, en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 138-140.
- Ippolito, Richard A., “Encouraging Long-Term Tenure: Wage Tilt of Pensions?”, en *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1991, pp. 520-535.
- Ison, Linda y Edward L. Hansen, “Bonuses, Not Raises, for More Employees”, en *William M. Mercer News Release*, 19 de agosto de 1993, pp. 1-3. Véase también Suzanne L. Minken, “Does Lump-Sum Pay Merit Attention?”, en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 77-83.
- Kahn, Lawrence M. y Peter D. Sherer, “Contingent Pay and Managerial Performance”, en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 107S-120S.
- Kirkland Jr., Richard I. “Pilgrims’ Profits at Nucor”, en *Fortune*, 6 de abril de 1981, p. 44.
- Kuttner, Robert, “Worker Ownership: A Commitment That’s More Often a Con”, en *Business Week*, 6 de julio de 1987, p. 16.
- Labate, John, “Deal Those Workers In”, en *Fortune*, 19 de abril de 1993, p. 26.
- Lawler III, Edward E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971, p. 71.
- Lawler, Edward E., “What’s Wrong with Point-Factor Job Evaluation?”, en *Personnel*, enero de 1987, p. 41.
- Levitan, Sar A. y Diane Wernke, “Worker’s Participation and Productivity Change”, en *Monthly Labor Review*, septiembre de 1984, p. 32.
- Losee, Stephanie, “Gender Gap in Incentive Pay”, en *Fortune*, 2 de noviembre de 1992, pp. 14-15.
- “Low Paid, with Children”, en *The Economist*, 31 de julio de 1993, p. 26.
- Madigan, Robert M. y David H. Hoover, “Effects of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity”, en *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 84-100.
- “Making money—and History—at Weirton”, en *Business Week*, 12 de noviembre de 1984, pp. 136, 138, 140.
- Martin, James E. y Melanie M. Peterson, “Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1987, pp. 297-315. Véase también Mollie H. Bowers y Roger D. Roderick, “Two Tier Pay Systems: The Good, The Bad and The Debatable”, en *Personnel Administrator*, junio de 1987, pp. 101, 102, 104, 106, 108, 110, 112.

- Mitchell, Daniel J.B., "Why Are Wage Concessions So Prevalent?", en *Personnel Journal*, agosto de 1986, p. 131.
- Moss Kanter, Rosabeth, "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", en *Personnel*, enero de 1987, p. 12.
- Murray, Alan, "Democrats Latch onto Bonus Pay System in Search of New Ideas", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 28 de abril de 1987, p. 1. Véase también James Chelius y Robert S. Smith, "Profit Sharing and Employment Stability", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 256-272-S.
- NCEO *Membership Services and Publications*, The National Center for Employee Ownership, Arlington, Virginia, 1986, p. 1. Véase también Keith Bradley, Saul Estrin y Simon Taylor, "Employee Ownership and Company Performance", en *Industrial Relations*, otoño de 1990, pp. 385-402.
- "Non-Traditional Pay Plans Gaining Popularity, Study Shows", en *Resource*, diciembre de 1986, pp. 1, 6.
- O'Dell, Carla y Jerry McAdams, "The Revolution in Employee Rewards", en *Management Review*, marzo de 1987, p. 32.
- Owens, Thomas, "Gainsharing", en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, pp. 19-28.
- Paying for Divisional Executive Performance*, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1985, p. 1.
- Quaid, Maeve, *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assessment*, University of Toronto Press Buffalo, Nueva York, 1993.
- Sager, Ira *et al.*, "IBM Leans on Its Sales Force", en *Business Week*, 7 de febrero de 1994, p. 110. Véase también Carla O'Dell y Jerry McAdams, *Major Findings from People, Performance and Pay*, American Productivity Center, Houston, Texas, 1986, pp. 10-12. Véase también Victoria A. Hoevemeyer, "Performance-Based Compensation: Miracle or Waste?", en *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 64-68.
- "Rich Man, Poor Man", en *The Economist*, 24 de julio de 1993, p. 71.
- Scherreik, Susan, "Putting Stocks Options to Their Best Use", en *The New York Times*, edición nacional, 30 de abril de 1994, p. 30Y. Véase también Alan Farnham, "Buy Stock-or Die", en *Fortune*, 23 de agosto de 1993, p. 14; John A. Byrne, "Hands Off My Stock Pile", en *Business Week*, 12 de abril de 1993, pp. 28-30.
- Schwab, Donald P. y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial Labor Relations Review*, febrero de 1990, pp. 237-255-S.
- Schwab, Donald P. y Craig A. Olson, "Merit Pay Practices: Implications for Pay-Performance Relationships", en *Industrial and Labor Relations Review*, edición especial, febrero de 1990, pp. 237S-255S.
- Shal, Robert J., "How to Install a Point-Factor Job-Evaluation System", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 38-42.
- Smith, Eddie C., "Support Objectives Using Base Compensation", en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 86-90.
- Stonebraker, Peter W., "Flexible and Incentive Benefits: A Guide to Program Development", en *Compensation Review*, segundo trimestre, 1985, pp. 40-53. Thurow, Lester, "Productivity Pay", en *Newsweek*, 3 de mayo de 1982, p. 69. Véase también Denis Collins, Larry Hatcher y Timothy L. Ross, "The Decision to Implement Gainsharing: The Role of Work, Climate, Expected Outcomes, and Union Status", en *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, pp. 77-104.
- Tully, Shawn, "Your Paycheck Gets Exciting", en *Fortune*, 1 de noviembre de 1993, p. 83.
- Weber, Joseph, Lisa Driscoll y Richard Brandt, "Farewell Fast Track", en *Business Week*, diciembre de 1990, p. 200.
- Work, Clemens P., Jack A. Seamonds y Robert F. Black, "Making It Clear Who's Boss", en *U.S. News & World Report*, 8 de septiembre de 1986, p. 45. Véase también Richard W. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1985, p. 82.
- "Yesterday's Despair Can Be Tomorrow's Triumph", en *Behavioral Science Newsletter*, 8 de septiembre de 1986, p. 1.

Capítulo 13

- "79% of Companies Have EAPs; Most Use Community Sources", en *Resource*, abril de 1989, p. 2. Véase también Diane Kirrane, "EAPS: Dawning of a New Age", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 30-34. Véase también Peggy Stuart, "Investments in EAPs Pay Off", en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 43-54.
- Abramson, Leonard, "Boost to the Bottom Line", en *Personnel Administrator*, julio de 1988, pp. 36-39.
- Aglira, Robert B. y Edward L. Hansen, "Employees Often on Their Own in Planning Retirement Finances", en *Mercer News Release*, 2 de agosto de 1993, p. 1.
- Amers, Katrine *et al.*, "Domesticated Bliss", en *Newsweek*, 23 de marzo de 1992. Véase también Jennifer Haupt, "Employee Action Prompts Management to Respond to Work-and-Family Needs", en *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 96-107.
- "AT&T: All in the Family", en *Newsweek*, 12 de junio de 1989, p. 4.
- Caudron, Shari, "Options Alleviate Employee Qualms about Relocating", en *Personnel Journal*, marzo de 1993, pp. 35-40.

- Chamber of Commerce of the United States, *Employee Benefits 1985*, Washington, D.C., 1986, p. 5.
- "Child Care Grows as a Benefit", en *Business Week*, 21 de diciembre de 1981, pp. 60, 63. Véase también Sandra E. LaMarre y Kate Thompson, "Industry-Sponsored Day Care", en *Personnel Administrator*, febrero de 1984, pp. 53-55, 60, 62, 64-65.
- Cohn, Bob, "A Glimpse of the 'Flex' Future", en *Newsweek*, 1 de agosto de 1988, pp. 38-39.
- Cole Jr., Albert, "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", en *Personnel Journal*, enero de 1983, pp. 49-53. Véase también William B. Werther Jr., "A New Direction in Rethinking Employee Benefits", en *MSUBusiness Topics*, invierno de 1974, pp. 36-37.
- "Day Care, Inc.", en *American Demographics*, mayo de 1989, p. 19.
- "Delorsism or Darwinism?", en *The Economist*, 3 de julio de 1993, p. 9.
- Duncan, Susan J., "What's Next on Health Cost Control?", en *Nation's Business*, noviembre de 1982, p. 24. Véase también "Shifting Health Costs to Employees 'More Expensive'", en *Resource*, junio de 1984, p. 12.
- Dunkin, Amy, "Retirees, Your Health Plans Look a Bit Peaked", en *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, pp. 114-115.
- Eichel, Larry, "Model Welfare State Succumbs to Chill of Economics", en *The Miami Herald*, 2 de noviembre de 1990, p. 19A.
- Freedman, Alix M., "DuPont Trims Costs, Bureaucracy to Bolster Competitive Position", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 25 de septiembre de 1985, p. 1.
- Galen, Michele, "Sure, 'Unpaid Leave' Sounds Simple, But...", en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, pp. 32-323.
- Gustman, Alan L. y Thomas L. Steinmeier, "The Stampede toward Defined Contribution Pension Plans: Fact or Fiction?", en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 361-369.
- Hansen, Edward L., "Mercer Publishes 1993 Human Resource Management Compensation Survey", en *Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1.
- Harper, Douglas C., "Control Health 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.
- Harper, Lucinda, "Business Travel Can Be Rough on an Employee's Personal Life", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. 1.
- "How Many Annual Paid Holidays Do Companies Normally Grant to Employees?", en *Resource*, abril de 1988, p. 3.
- Hymowitz, Carol, "Lures for Relocation Come in New Shapes", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1 de marzo de 1990, p. B.1. Ingrassia, Michele y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.
- Johnson, Arlene A., "Parental Leave-Is It the Business of Business?", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 119-131. Véase también Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 147-157.
- Kapstein, Jonathan, Blanca Riemer y Richard A. Melcher, "workers Want Their Piece of Europe Inc.", en *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 46-47.
- Koch, Jennifer J., "Wells Fargo's and IBM'S HIV Policies Help Protect Employees' Rights", en *Personnel Journal*, abril de 1990, pp. 40-49. Véase también Christine D. Keen, "Issues in HR", en *HR News*, mayo-junio de 1993, p. 10; Jeff Miller y William B. Werther Jr., "An American Perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Next Decade", en *EAP International*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 29-36.
- Kramon, Glenn, "Four Health Care Vigilantes", en *The New York Times*, edición nacional, 24 de septiembre de 1989, pp. 1, 6.
- Lamb, David, "Firms Find That Employee Perks Return Big Bonuses", en *The Los Angeles Times*, 25 de octubre de 1993, p. A1.
- Lublin, Joann S., "Husbands in Limbo", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 13 de abril de 1993, pp. A1, A8.
- Mattis, Mary C., "New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals Myths and Realities", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 133-146.
- "Median Age of Retirement Drops to 622", en *Resource*, enero de 1987, p. 15. Véase también David R. Godofsky, "Early Retirement Pensions: Penalty or Perk", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 69-73.
- Milliken, Frances J., Jane E. Dutton y Janice M. Beyer, "Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 91-107.
- Mitchell, Daniel J.B., "Employee Benefits and the New Economy: A Proposal for Reform", en *California Management Review*, otoño de 1990, pp. 113-130.
- "More Help for Emotionally Troubled Employees", en *Business Week*, 12 de marzo de 1979, p. 102. Véase también Robert Witte y Marsha Cannon, "Employee Assistance Programs: Getting Top Management's Support", en *Personnel Administrator*, junio de 1979, pp. 23-28.
- "Most Companies Offer Tuition Aid", en *Resource*, agosto de 1988, p. 3.

- “Most Employers Offer Disability Leaves”, en *Resource*, diciembre de 1988, p. 4.
- “Most Firms Have Severance Pay Programs”, en *Resource*, octubre de 1986, p. 2.
- Murino, Catherine, “What Benefit Is Communication?”, en *Personnel Journal*, febrero de 1990, pp. 64-69.
- O’Donnell, Kevin J. y Kathy A. Lawler, “Group Legal Services Plans”, en *Personnel Administrator*, marzo de 1987, pp. 92-97.
- Oster, Patrick *et al.*, “The Fast Track Leads Overseas”, en *Business Week*, 1 de noviembre de 1993, pp. 64-68.
- Overman, Stephanie, “Regulating Retirement fund Plans”, en *Personnel Administrator*, noviembre de 1989, pp. 43-44, 96.
- “Paying Employees Not to Go to the Doctor”, en *Business Week*, 21 de marzo de 1983, p. 150. Véase también Thomas N. Fannin y Teresa Ann Fannin, “Coordination of Benefits: Uncovering a Buried Treasure”, en *Personnel Journal*, mayo de 1983, pp. 386-391.
- Pedigo, Susan, “The Power of Outsourcing”, en *The Wyatt Communicator*, otoño de 1993, p. 6.
- “Pension Plans Get More Flexible”, en *Business Week*, 8 de noviembre de 1982, pp. 82-87.
- “Perspectives”, en *Personnel Journal*, julio de 1989, p. 8. Véase también Edmund Faltermayer, “Why Health Costs Can Keep Slowing”, en *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 76-81.
- Presley Noble, Barbara, “The Family Leave Bargain”, en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, p. F25.
- Roarty, Carroll, “Biting Dental Insurance Costs”, en *Personnel Administrator*, noviembre de 1988, pp. 68-71.
- Rosen, Benson y Thomas H. Jerdee, “Retirement Policies for the 21st Century”, en *Human Resource Management*, otoño de 1986, p. 405. Russell, Nancy, “Compensation Key in Navistar Restructuring”, en *Resource*, diciembre de 1986, p. 7.
- Samuelson, Robert J., “Will Reform Bankrupt Us?”, en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 54.
- Schine, Erick *et al.*, “Take the Money and Run-Or Take Your Chances”, en *Business Week*, 16 de agosto de 1993, pp. 28-29.
- Schor, Juliet B., “All Work and No Play: It Doesn’t Pay”, en *The New York Times*, edición nacional, 29 de agosto de 1993, p. F9.
- Segal, Troy, Eric Schine y Chandrika Narayan, “Family Care: Tips for Companies That Are Trying to Help”, en *Business Week*, 28 de septiembre de 1992, pp. 36-37.
- “Silver Parachute’ Protects Work Force”, en *Resource*, enero de 1987, p. 3.
- Sims, Calvin, “After Layoffs, Checks in the Mail”, en *The New York Times*, edición nacional, 18 de noviembre de 1993, pp. C1, C2.
- Smart, Tim y Karen Thurston, “Putting a Shine on the Golden Years”, en *Business Week*, 21 de diciembre de 1992, p. 38.
- Smith, Lee, “The Right Cure for Health Care”, en *Fortune*, 19 de octubre de 1992, p. 88.
- Stout, Hilary, “Fitness Center Gets Couch Potatoes Moving”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de abril de 1991, p. B1.
- Strob, Linda K., Anne H. Reilly y Jeanne M. Brett, “New Trends in Relocation”, en *HR Magazine*, febrero de 1990, pp. 42-44.
- Tolchin, Martin, “Other Countries Do Much More for Disabled”, en *The New York Times*, edición nacional, 29 de marzo de 1990, p. 9.
- “Too Slick with Pink Slip”, en *Time*, 14 de enero de 1991, p. 45.
- Trost, Cathy, “Aiding Aging Relatives Is a Task Companies Seek to Ease for Employees”, en *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986, p. 1. Véase también William B. Werther Jr., “Childcare and Eldercare Benefits”, en *Personnel*, septiembre de 1989, pp. 42-46.
- Wayne, Leslie, “Pension Arithmetic with Low Rates”, en *The New York Times*, edición nacional, 29 de noviembre de 1993, p. C1.
- Wilson, Marie, Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, “The Perceived Value of Fringe Benefits”, en *Personnel Psychology*, vol. 38, 1985, p. 309.
- “You, Your Family, and XEAP: The Xerox Employee Assistance Program” (folleto interno de la empresa), sin fecha, p. 1.
- “Your Next Employee Benefits”, en *Fortune*, 30 de marzo de 1987, pp. 8-9.

Capítulo 14

- “17 American Workers a Day Died on the Job During the 80’s”, en *The New York Times*, edición nacional, 15 de abril de 1994, p. 15.
- “All about OSHA”, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1985, p. 1.
- Bernstein, Aaron, “A Giant Loophole Called the Disabilities Act”, en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, pp. 91-92.
- “BLS Reports on Survey of Occupational Injuries and Illnesses in 1989”, en *News*, U.S. Department of Labor, 14 de noviembre de 1990, pp. 1-7.
- Calkins, Laurel B., “No Pain, Some Gain”, en *Business Month*, octubre de 1989, p. 21.
- “Companies Report Administrative Problems with COBRA”, en *Small Business Reports*, diciembre de 1988, p. 7.
- Conte, Christopher, “Labor Letter: Workers’s Compensation”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 23 de febrero de 1993, p. 1.

- “Disabled Workers Get Training to Begin New Careers in a Union Program”, en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 7 de julio de 1981, p. 1.
- Feinstein, Selwyn, “Labor Letter: Company Sports Teams Often Are Winners, but a Fumble Can Be Expensive”, en *The Wall Street Journal*, edición del medio oeste, 30 de septiembre de 1986, p. 1.
- Foust, Dean, “Stepping into the Middle of OSHA’s Muddle”, en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 53.
- Garland, Susan B., “A New Chief Has OSHA Growling Again”, en *Business Week*, 20 de agosto de 1990, p. 57.
- Gleckman, Howard, Susan B. Garland y Paula Dwyer, “Social Security’s ‘Dirty Little Secret’”, en *Business Week*, 29 de enero de 1990, pp. 66-67.
- Greenman, Rusell L. y Erick J. Schmertz, *Personnel Administration and the Law*, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1972, p. 129.
- Gustman, Alan L. y Thomas L. Steinmeier, “Changing the Social Security Rules for Work After 65”, en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 733-745.
- “HRM Update: Safety Stars”, en *Personnel Administrator*, junio de 1986, p. 22.
- Kaplan, Philip, “Unemployment Taxes Are Variable, Controllable Expenses Which Employers Must Recognize as Growing Profit Drain”, en *Personnel Journal*, abril de 1976, pp. 170-172, 184-185.
- Korety, Gene y Rochelle Shoretz, “The Upside of America’s Population Upsurge”, en *Business Week*, 9 de agosto de 1993, p. 20.
- Koretz, Gene, “Does Better Workers’ Comp Mean Longer Absences?”, en *Business Week*, 28 de enero de 1991, p. 22.
- Kushner, Gary B. y Gina Williams, “COBRA: Answers to the Most-Asked Questions”, en *Legal Report*, otoño de 1990, pp. 1-8.
- Laabs, Jennifer J., “Steelcase Slashes Workers’ Comp costs”, en *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 72-87.
- Lees-Haley, Paul R., “How to Detect Malingerers in the Workplace”, en *Personnel Journal*, julio de 1986, pp. 106, 108, 110.
- Lesly, Elizabeth, “Good-Bye Mr. Dithers”, en *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, p. 52.
- Levinson, Marc y Andrew Murr, “Getting Back to Business”, en *Newsweek*, 31 de enero de 1994, pp. 35-36l. Véase también Ronald Grover, “How Workers’ Comp Could Get Mangled”, en *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, p. 44.
- Main, Jeremy, “When Accidents Don’t Happen”, en *Fortune*, 6 de septiembre de 1982, p. 62.
- Mandel, Michael J., “From New Deal to Raw Deal”, en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 68-69.
- “More Workers’ Compensation Claims for Stress, Costs Rising”, en *Resource*, diciembre de 1989, p. 19.
- Occupational Safety and Health Act of 1970. “OSHA Cities Chrysler Corporation for 182 Alleged Willful Violations, Proposes \$910 000 in Penalties”, en *News*, U.S. Department of Labor, 5 de noviembre de 1986, pp. 1-2.
- Pérez, Robert C., “Let Social Security Earn More Money”, en *The New York Times*, edición nacional, 13 de junio de 1993, p. F13.
- Presley Nobel, Barbara, “Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules”, en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11.
- Roush, Chris, “Making Workers’ Comp Work”, en *Business Week*, 25 de octubre de 1993, p. 114.
- “Samsonite Corp. Agrees with OSHA to Provide Comprehensive Ergonomics Program in Denver Plant; Pay \$495 000 in Fines”, *News Release*, U.S. Department of Labor, 2 de febrero de 1993, p. 1. Véase también Michele Galen *et al.*, “Repetitive Stress: The Pain Has Just Begun”, en *Business Week*, 13 de julio de 1992, p. 142ff; “Office Technology: Key Decisions”, en *The Economist*, 3 de abril de 1993, pp. 78-79, y Barbara Kantrowitz y Rebecca Crandall, “Casualties of the Keyboard”, en *Newsweek*, 20 de agosto de 1990, p. 57.
- Samuelson, Robert J., “Will Reform Bankrupt Us?”, en *Newsweek*, 15 de agosto de 1994, p. 50.
- “San Francisco Has Nation’s Sole VDT Law”, en *The Miami Herald*, 28 de diciembre de 1990, p. 10A.
- Saporito, Bill, “The Most Dangerous Job in America”, en *Fortune*, 31 de mayo de 1993, p. 131. Schine, Eric y Dori Jones Yang, “Workers’ Comp Goes under the Knife”, en *Business Week*, 19 de octubre de 1992, p. 90.
- Susser, Peter A., “Criminal Prosecution for Workplace Safety Problems”, en *Personnel Administrator*, julio de 1986, pp. 34, 36, 38.
- Weaver, Craig S., “Should Workers Be Paid to Strike?”, en *Personnel Administrator*, junio de 1988, pp. 108-111.

Capítulo 15

- Arnold, William y Lynne McClure, *Communication Training & Development*, Harper & Row, Nueva York, 1989.
- Belzer, Michael H., “An American Version of Co-Determination”, en *Industrial Relations Research Association Dialogues*, noviembre de 1993, pp. 1-2.
- Carter, Carla C., *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, AMACOM, Nueva York, 1994, p. 25.
- Copenhaver, Lisa y Robert H. Guest, “Quality of Work Life: The Anatomy of Two Successes”, en *National Productivity Review*, invierno de 1982-1983, p. 5.

- Dumaine, Briane, "Who Needs a Boss?", en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pp. 52-60.
- "Ergonomics" (adaptado de *Ergonomics Handbook*, de IBM Corporation), *Personnel Journal*, junio de 1986, pp. 95-101.
- Fisher, Anne B., "GM Is Tougher Than You Think", en *Fortune*, 10 de noviembre de 1986, p. 58.
- Ford, Robert C. y Frank S. McLaughlin, "Employee Assistance Programs: A Descriptive Survey of ASPA Members", en *Personnel Administrator*, septiembre de 1981, pp. 29-35.
- Hill, David, "Employee Assistance Programs: The Helping Hand That's Good for All", en *Corporate Fitness and Recreation*, octubre-noviembre de 1982, pp. 43-49.
- Hoerr, John, Michael A. Pollock y David E. Whiteside, "Management Discovers the Human Side of Automation", en *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pp. 70-75.
- Hutchins, Dexter, "The Drive to Kick Smoking at Work", en *Fortune*, 15 de septiembre de 1986, pp. 42-44.
- Hymowitz, Carol, "Spread the Word: Gossip Is Good", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 4 de octubre de 1988, p. B1. Véase también Alan Zaremba, "Working with the Organizational Grapevine", en *Personnel Journal*, julio de 1988, pp. 38-42.
- Kapstein, Jonathan y John Hoerr, "Volvo's Radical New Plant: 'The Death of the Assembly Line'?", en *Business Week*, 28 de agosto de 1989, pp. 92-93.
- Krueger, Alan B., "The Evolution of Unjust-Dismissal Legislation in the United States", en *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1991, pp. 644-660.
- Lawler III, Edward E. y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", en *Industrial Relations*, octubre de 1967, pp. 20-28. Véase también Lyman W. Porter y Edward E. Lawer III, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, Illinois, 1968.
- Moss Kanter, Rosabeth, "The New Workforce Meets the Changing Workplace: Strains, Dilemmas, and Contradictions in attempts to Implement Participative and Entrepreneurial Management", en *Human Resource Management*, vol. 25, núm. 4, 1986, pp. 515-537.
- O'Reilly, Brian, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 52.
- "Moving beyond Assembly Lines", en *Business Week*, 27 de julio de 1981, pp. 87-90.
- Presley Noble, Barbara, "Worker-Involvement Program Violates Labor Law, U.S. Rules", en *The New York Times*, edición nacional, 8 de junio de 1993, p. A11. Véase también Steve Gunder-son, "NLRB Muddies Regulatory Waters", en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 1 de febrero de 1993, p. A10.
- Rothfeder, Jeffrey, Michele Galen y Lesa Driscoll, "Is Your Boss Spying on You?", en *Business Week*, 15 de enero de 1990, pp. 74-75.
- Rout, Lawrence, "Hyatt Hotels' Gripe Sessions Help Chief Maintain Communications with Workers", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1981, p. 25.
- Ruch, William A. y William B. Werther Jr., "Productivity Strategies at TRW", en *National Productivity Review*, primavera de 1983, p. 116.
- Salt, Heather *et al.*, "Confidentiality about Health Problems at Work", en *Employee Counseling Today*, vol. 4, núm. 4, pp. 10-14. Véase también Heather Salt y Simon Callow, "AIDS Prevention and Work-Based Counseling", en *Conseling Today*, vol. 4, núm. 2, 1992, pp. 11-14.
- Shaw, Gaylord, "NASA Managers Broke Oldest Rule in the Book", en *Los Angeles Times*, 10 de junio de 1986, p. 1.
- Sheibar, Paul, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 66-71.
- Siwolop, Sana, "Making the Assembly Line Easier on the Joints", en *Business Week*, 12 de mayo de 1986, p. 67.
- St. John, Walter D., "Successful Communications between Supervisors and Employees", en *Personnel Journal*, enero de 1983, p. 73.
- Sterling Livingston, J., "Pygmalion in Management", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1969, pp. 81-89.
- Stevens, George D., "Understanding AIDS", en *Personnel Administrator*, agosto de 1988, pp. 84-88.
- Stodghill II, Ron, "Managing AIDS", en *Business Week*, 1 de febrero de 1993, pp. 48-52.
- Stodghill, Ron *et al.*, "Why AIDS Policy Must Be a Special Policy", en *Business Week*, 1 de febrero de 1993, pp. 53-54.
- Trost, Cathy, "Labor Letter: Major Changes Put Demands on Corporate Communicators", en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 20 de mayo de 1986, p. 1.
- Werther, William B. Jr., y William A. Ruch, "Chief Productivity Officer", en *National Productivity Review*, otoño de 1985, pp. 397-410.
- Werther Jr., William B., "Job 1' at Ford: Employee Cooperation", en *Employee Relations*, vol. 7, núm. 1, 1985, pp. 10-16.
- Werther Jr., William B., "Out of the Productivity Box", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1982, p. 56.
- Werther Jr., William B., "Productivity Improvement through People", en *Arizona Business*, febrero de 1981, pp. 14-19.
- Werther Jr., William B., "Quality Circles: Key Executive Issues", en *Journal Contemporary Business*, vol. 11, núm. 2, sin fecha, pp. 17-26. Véase también Frank Shipper, "Quality Circles Using Small Group Formation",

en *Training and Development Journal*, mayo de 1983, p. 82.

“Workplace Issues”, en *Inc.*, marzo de 1990, p. 91.

Capítulo 16

Baker, Stephen, Geri Smith y Elizabeth Weiner, “The Mexican Worker”, en *Business Week*, 19 de abril de 1993, pp. 84-92.

Baker, Steven y Thomas Buell, “Buddy-Buddy at the Steel Smelter”, en *Business Week*, 5 de abril de 1993, pp. 26-27.

Berstein, Irving, *A History of the American Worker, 1933-1941: Turbulent Years*, Houghton Mifflin, Boston, 1971, p. 332.

Bohlander, George W. y William B. Werther Jr., “The Labor-Management Reporting and Disclosure Act Revisited”, en *Labor Law Journal*, septiembre de 1979, pp. 528-589.

Bohlander, George W., “Fair Representation: Not Just a Union Problem”, en *Personnel Administrator*, marzo de 1980, pp. 36-40, 82.

Bohlander, George W., “How the Rank and File Views Local Union Administration: A Survey”, en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1982, p. 232.

Bureau of National Affairs, *Basic Patterns in Union Contracts*, Washington, D.C., 1975, p. 37.

Caldwell, Phillip, “Policy Letter 13-14, Subject: Employee Involvement”, Ford Motor Company (documento interno), 5 de noviembre de 1979, p. 1. Véase también Denise Tanguay y Gregory E. Huszycz, *Forging a Partnership through Employee Involvement: The Case of the GM Hydra-Matic Willow Run Plant and UAW Local 735 Joint Activities*, Department of Labor, Washington, D.C., 1988.

Commons, John R. et al., *History of Labor in the United States*, Mcmillan, Nueva York, 1918. Véase también A.H. Raskin, “From Sitdowns to Solidarity”, en *Across the Board*, diciembre de 1981, pp. 22-25.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Robert B. McKersie y Kristen R. Wever, *The Changing Role of Union Leaders*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.

Dole, Elizabeth, “Facing Tomorrow Together”, en *Labor Relations Today*, mayo-junio de 1990, p. 1.

Dunlop, John T., *Industrial Relations Systems*, Henry Holt, Nueva York, 1958, pp. 7-8. Véase también J.W. Miller Jr., “Power, Politics, and the Prospects for Collective Bargaining: An Employer Viewpoint”, en Stanley M. Jacks (editor), *Issues in Labor Policy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1971, pp. 144-157.

“Emerson Electric: High Profits from Low Tech”, en *Business Week*, 4 de abril de 1983, p. 60.

Farish, Phil, “HRM Update: New-Style Pact”, en *Personnel Administrator*, octubre de 1988, p. 12.

Gideon, Thomas F. y Richard B. Peterson, “A Comparison of Alternate Grievance Procedures”, en *Employee Relations Law Journal*, otoño de 1979, pp. 222-233. Véase también “The Antiunion Grievance Play”, en *Business Week*, 12 de febrero de 1979, pp. 117-120; George W. Mauer y Jeanne Flores, “From Adversary to Advocate”, en *Personnel Administrator*, junio de 1986, pp. 53-58.

Gilmour, Allan D., “Union-Management Cooperation”, en *Labor Law Journal*, agosto de 1992, pp. 513-517.

Gompers, Samuel, *Labor and the Common Welfare*, Books for Libraries Press, Freeport, Nueva York, 1919.

Graham, Harry y Brian Heshizer, “The Effect of Contract Language on Low Level Settlement of Grievances”, en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 427-432.

“In Wildcat Strikes, Court Rules: Union Leaders Safe from Discipline”, en *Resource*, mayo de 1983, pp. 1, 10. Véase también David P. Swinehart y Mitchell A. Sherr, “A Systems Model of Labor-Management Cooperation”, en *Personnel Administrator*, 1 de abril de 1986, p. 87.

Irvin Jr., John S., “Why Do We Need a Labor Board?”, en *Labor Law Journal*, julio de 1979, pp. 387-395.

Kilborn, Peter T., “Labor Seeking to Reverse Decline, Turns to Hungry Young Organizers”, en *The New York Times*, edición nacional, 3 de junio de 1993, p. A10. Véase también Agis Salpukas, “Labor’s Showdown at Federal Express”, en *The New York Times*, edición nacional, 7 de febrero de 1993, pp. 3-1, 3-6.

Kirkpatrick, David, “Could AT&T Rule the World?”, en *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 66.

Kochan, Thomas A. y Joel Cutcher-Gershenfeld, *Institutionalizing and Diffusing Innovations in Industrial Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1988.

Koretz, Gene, “Why Unions Thrive Abroad”, en *Business Week*, 10 de septiembre de 1990, p. 26. Véase también “Germany Labours On”, en *The Economist*, 23 de enero de 1993, pp. 63-64.

Kuruvilla, Sarosh et al., “Union Participation in Japan: Do Western Theories Apply?”, *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 1990, pp. 374-387.

“Labor’s Marriage of Convenience”, en *Business Week*, 1 de noviembre de 1982, pp. 28-29.

“Law Prohibits Employer-Created Committees”, en *Bulletin* (de Godwins Book & Dickenson), agosto de 1993, pp. 1-3.

Lehmann McIntosh, Phyllis, “Labor Compact Key to New Employee-Management Partnership at Dayton Power and Light”, en *Labor-Management Cooperation Brief*, enero de 1988, pp. 1-7.

Levinson, Marc y Farai Chideya, “One for the Rank and File”, en *Newsweek*, 19 de julio de 1993, p. 38.

- “Management vs. Labor”, en *ISR Newsletter*, otoño de 1982, p. 3.
- Mesch, Debra J. y Dan R. Dalton, “Unexpected Consequences of Improving Workplace Justice: A Six-Year Time Series Assessment” en *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, 1992, pp. 1009-1114. Véase también William B. Werther Jr., “Reducing Grievances through Effective Contract Administration”, en *Labor Law Journal*, abril de 1974, pp. 211-216.
- National Center on Productivity and Quality of Working Life, *Recent Initiatives in Labor-Management Cooperation*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1976.
- “NLRB Complaint Blames Football Owners”, en *AFL-CIO News*, 30 de octubre de 1982, p. 8.
- Nulty, Peter, “Look What the Union Want Now”, en *Fortune*, 8 de febrero de 1993, pp. 128-133.
- Oravec, John R., “NAFTA Sells Out American Families”, en *AFL-CIO News*, 20 de septiembre de 1993, pp. 1, 9.
- Perlman, Selig, *A Theory of the Labor Movement*, Macmillan, Nueva York, 1928.
- Peterson, Richard B., Thomas W. Lee y Barbara Finnegan, “Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns”, en *Industrial Relations*, primavera de 1992, pp. 370-381.
- Presley Noble, Barbara, “Worker-Involvement Program Violates Law, U.S. Rules”, en *The New York Times*, 8 de junio de 1993, p. A-11.
- Richardson, Reed C., *American Labor Unions: An Outline of Growth and Structure*, 2a. edición, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, Nueva York, 1970, p. 19.
- Salwen, Kevin G., “Labor Letter: Is the Glass 89% Empty or 11% Full? Assessments Vary on the Future of Unions”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 21 de septiembre de 1993, p. A1.
- Salwen, Kevin G., “What, Us Worry? Big Unions’ Leaders Overlook Bad News, Opt for Status Quo”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 5 de octubre de 1993, p. B6. Sayles, Leonard y George Strauss, *The Local Union*, Harcourt, Brace & World, Nueva York, 1967.
- Shore, Richard, “Regaining the Productive Edge”, en *Labor Relations Today*, septiembre-octubre de 1989, pp. 1-2.
- St. John, Donna, “A Unique Labor-Management Partnership Has Made Dade County Public Schools a Model in Education Reform”, en *Labor-Management Cooperation Brief*, junio de 1989, pp. 1-7.
- Stagner, Ross y Hjalmar Rosen, *Psychology of Union-Management Relations*, Wadsworth, Belmont, California, 1965, pp. 110-111.
- Stepp, John R., “Making Public Service Work Better”, en *Labor Relations Today*, abril-mayo de 1989, p. 1. Véase también Jan Abott, “New Approaches to Collective Bargaining and Workplace Relations: Do They Work?”, en *Readings on Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1990.
- Tannenbaum, Frank, *The Labor Movement: Its Conservative Functions and Consequences*, Knopf, Nueva York, 1921.
- Tasini, Jonathan y Jim Hurlock, “Big Tries the Soft Sell”, en *Business Week*, 13 de octubre de 1986, p. 126. Véase también Cathy Trost, “Rejuvenating Organized Labor is the Aim of a Three-State Pilot Project”, en *The Wall Street Journal*, edición occidental, 16 de julio de 1986, p. 1; “Unions Must Adapt, Labor Leader Says”, en *Resource*, octubre de 1986, p. 7, y Cathy Trost, “What They Preach to Cut Health-Care Costs”, en *The Wall Street Journal*, edición oriental, 12 de agosto de 1986, p. 1.
- U.S. Department of Labor, *Labor-Management Cooperation: 1989 State-of-the-Art Symposium*, Washington, D.C., 1989. Véase también Steve Donahue, “New Ways to Divide the Pay Pie”, en *Labor Relations Today*, octubre-noviembre de 1988, pp. 1-2; Allan D. F. Gilmour, “Union-Management Cooperation”, en *Proceedings of the 1992 Spring Meeting*, Industrial Relations Research Association, 6-9 de mayo de 1992, pp. 513-517.
- Uchitelle, Louis, “Stop the Line in Decatur”, en *The New York Times*, 13 de junio de 1993, pp. 31-36.
- Weinberg, Edgar, “Labor-Management Cooperation: A Report on Recent Initiatives”, *Monthly Labor Review*, abril de 1976, p. 3. Véase también David C. Mowery y Bruce E. Henderson, *The Challenge of New Technology to Labor-Management Relations*, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1989.
- Werther Jr., William B. y Harold C. White, “Cost Effective Arbitration”, en *MSU Business Topics*, verano de 1978, pp. 59-64. Véase también Mollie H. Bowers, “Grievance-Mediation: Another Route to Resolution”, en *Personnel Journal*, febrero de 1980, pp. 132-136, 139.

Capítulo 17

- Berry, Dean F., *The Politics of Personnel Research*, Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1967.
- Biles, George E. y Randall S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resource Practices: Auditing the Effectiveness of the Human Resource Function*, American Society for Personnel Administration, Alexandria, Virginia, 1986.
- Crispell, Diane, “Workers in 2000”, en *American Demographics*, marzo de 1990, p. 36.

- Doyle, Frank P., "People-Power: The Global Human Resource Challenge for the '90s", en *Columbia Journal of World Business*, verano de 1990, p. 45.
- Dreyfuss, Joel, "Get Ready for the New Work Force", en *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 165-181.
- Ellig, Bruce R., "Improving Effectiveness through an HR Review", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 56-63.
- Farrell, Christopher, Michael J. Mandel, Bill Javestski y Stephen Baker, "What's Wrong?", en *Business Week*, 2 de agosto de 1993, p. 55.
- Fraze, James y Martha I. Finney, "Employee Rights between Our Shores" en *Personnel Administrator*, marzo de 1988, pp. 50-54.
- Goddard, Robert W., "Work Force 2000", en *Personnel Journal*, febrero de 1989, p. 68.
- Greengard, Samuel, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", en *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 64-76.
- Hansen, Edward L., "Companies Add Work/Family Managers and Other New Positions", en *William M. Mercer News Release*, 14 de julio de 1993, p. 1. Véase también Allen I. Kraut, "Some Lessons on Organizational Research Concerning Work and Family Issues", en *Human Resource Planning*, junio de 1990, pp. 109-118.
- Hansson, Robert O., Nancy D. Smith y Pamela S. Mancinelli, "Monitoring the HR Job Function", en *HR Magazine*, febrero de 1990, pp. 76-78.
- Hooper, John A., Ralph F. Catalanello y Patrick L. Murria, "Showing Up the Weakest Link", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, p. 53.
- Ingrassia, Michele y Karen Springen, "Living on Dracula Time", en *Newsweek*, 12 de julio de 1993, p. 68.
- Kiechel III, Walter, "The Art of the Exit Interview", en *Fortune*, 13 de agosto de 1990, pp. 114-115.
- Lievertz, Alfred H., "Developing Your Functional Fingerprint", en *Personnel Administrator*, enero de 1987, pp. 61-65.
- Millar, Jeff y William B. Werther Jr., "An American perspective on AIDS: Executive and HR Implications for the Second Decade", en *EAP Internacional*, vol. 1, núm. 3, 1993, pp. 14-18.
- Naisbitt, John y Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*, William Morrow, Nueva York, 1990, p. 534.
- "New BNA Report Details Changes in Work Patterns", en *Resource*, diciembre de 1986, p. 3. O'Reilly, Brian, "Your New Global Work Force", en *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, pp. 52-66.
- "Pace of Change Is Challenge for HRM, Analyst Says", en *Resource*, octubre de 1986, p. 4.
- Pasqualetto, Joe, "Staffing, Privacy and Security Measures", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 84-89. Véase también Morton E. Grossman y Margaret Magnus, "The Growing Dependence on HRIS", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 53-59.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Nueva York, 1982.
- Positioning Corporate Staff for the 1990s*, Towers, Perrin, Forster & Crosby, Nueva York, 1986, p. 9.
- Schiller Myers, Phyllis y Donald W. Myers, "AIDS: Tackling a Tough Problem Through Policy", en *Personnel Administrator*, abril de 1987, pp. 95-108, 143.
- Sherman, Stratford, "A Brave New Darwinian Workplace", en *Fortune*, 25 de enero de 1993, p. 56.
- Smith, Lee, "What the Boss Knows about You", en *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 90.
- Southard, Betty, Wayne E. Barlow y D. Diane Hatch, "Employers Must Notify Employees of Plant Closure", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, p. 22.
- State Farm Insurance Companies, *Operation Understanding*, Bloomington, Illinois, abril-mayo de 1983, p. 1.
- Stroh, Meter y Wynne W. Millar, "HR Professionals Should Thrive on Paradox", en *Personnel Journal*, mayo de 1993, p. 132.
- Tsui, Anne S., "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", en *Human Resource Management*, primavera de 1987, pp. 35-69.
- "U.S. Comp Worth Hill Draws FIRE in Hearing", en *Resource*, mayo de 1987, pp. 1, 9.
- Walter, James W., "Human Resource Roles for the '90s", en *Human Resource Planning*, vol. 12, núm. 1, 1989, pp. 55-61.
- Whitaker, Shimko Barbara, "All Managers Are HR Managers", en *HR Magazine*, enero de 1990, pp. 67-68, 70.

Índice analítico

A

- Absentismo, 102
 - justificado, 356
 - presencial, 356
 - tradicional, 356
- Abusos en los litigios laborales, 38
- Accidente
 - de trabajo, 294, 375, 376
 - en una instalación, 296
- Acción
 - correctiva, 320
 - disciplinaria, 320
- Aceptabilidad del diseño de un puesto, 103
- Actitud, 143
 - social, 55
- Actitudes del evaluador que afectan la evaluación, 221
- Actividad del departamento de capital humano, 88
- Actividades
 - consideradas de alto riesgo, 296
 - de administración del capital humano, 5
 - de capacitación y desarrollo, 55
 - de capital humano, 4
 - de ubicación, 8
 - específicas de capital humano, 12
 - industriales no reguladas, 37
 - que implican un cierto nivel de riesgo, 297
- Actos inseguros más frecuentes, 376
- Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad (ANEP), 381
- Acuerdos asociativos, 46
- Adecuación de los estilos de liderazgo, 300
- Adelgazamiento de las organizaciones, 369
- Adjudicación de puntos, 251
- Administración
 - autocrática, 309
 - científica, 30
 - de fondos de retiro, 293
 - de las compensaciones, 244
 - de los programas de seguridad social, 292
 - de prestaciones y servicios, 284
 - de un contrato colectivo de trabajo, 336
 - del capital intelectual de la organización, 349
 - del conocimiento, 1, 28, 189
 - del desempeño, 353
 - estratégica de capital humano, 4
 - internacional de capital humano, 60
 - por niveles, 56
 - por objetivos, 229
- Administración de capital humano, 6, 40
 - a nivel internacional, 49
 - actividades de, 5
 - desafíos de la, 16, 40, 359
 - efectos del área internacional en la, 60
 - internacionalmente, 48
 - propósito de la, 6, 46, 165
- Administración de personal
 - desafíos de la, 40
 - ejecutivo a nivel internacional, 56
 - en el exterior, 56
 - de la organización, 39
- Administrador de capital humano, 60
 - desafíos del, 5, 40
 - personal, 39
- Adquisición, 47, 71
 - de productos que la organización fabrica o vende, 283
- Agencia(s)
 - de empleo(s), 122
 - por internet, 121
 - temporales, 125
 - de *headhunters*, 122
 - especializada en proporcionar empleados, 125
- Alianzas estratégicas, 47, 211
- Alternativas de mejora organizacional, 368
- Ambiente, 16
 - de aceptación recíproca, 151
 - de cooperación entre empresa y sindicato, 339
 - ideal de trabajo, 107
 - laboral, 298
 - psicosocial de la organización, 369
- Ámbito de la auditoría del capital humano, 349
- Analfabetismo
 - absoluto, 34
 - funcional, 34
- Análisis
 - de competencias del empleado, 203
 - de la competencia, 372
 - de las tendencias, 73
 - de los registros de la compañía, 357
 - de nuevas operaciones, 73
 - de puestos, 89, 141, 219
 - del mercado de trabajo, 81
 - del perfil del puesto, 101
 - estadísticos, 73
 - hacia el interior, 349
 - y planeación de presupuestos, 73
- Analista especializado en puestos, 246
- Analistas de compensación, 90
 - puestos, 89
- Ansiedad de principiante, 164
- Anuncio confidencial de empleo, 122
- Aplicación
 - del sistema de puntuación, 252
 - eficiente de las herramientas tecnológicas, 40
- Aplicaciones
 - de los centros de evaluación, 231
 - del horario flexible, 281
 - on demand*, 137
 - outsourcing* de, 137
- Aportaciones a la seguridad física de las empresas, 295
- Aporte de las culturas que interactúan dentro de la organización, 60
- Apoyo
 - de los directivos, 309
 - del jefe inmediato, 203
- Aprendizaje
 - de otros idiomas, 61
 - mediante la práctica, 194
 - virtual, 55
- Aptitud de un empleado para un puesto, 182
- Arbitraje, 338
 - de apelación final, 338
 - de asesoría, 338
 - de compromiso, 338
 - privado, 338
- Áreas
 - de capital humano, 30
 - estratégicas de la organización, 68
- Ascenso gradual del personal, 184
- Ascensos en función de la antigüedad, 174
- Asesoría
 - al personal, 319
 - en sueldos y salarios, 369
 - externa, 369
 - profesional en la trayectoria del empleado, 205
- Asignación de salarios a puestos claves, 249
- Asociaciones
 - de trabajadores, 333
 - gremiales, 358
 - profesionales, 124
- Aspecto familiar en el trabajo internacional, 53
- Aspectos
 - a considerar cuando negocie con europeos, 62
 - en la asesoría sobre jubilación, 278
 - legales de la administración del capital humano, 29
 - legales del reclutamiento, 116
- Assessment centres*. Véase Centros de evaluación
- Atención de las necesidades del personal, 30, 352
- Atrición, 176
- Auditoría de la estrategia corporativa, 350
 - fuerza de trabajo actual, 75
 - gestión del capital humano, 349
 - labor administrativa, 351
- Auditorías
 - de capital humano de organizaciones multinacionales, 358
 - de la función de capital humano, 350
 - de los recursos de capital humano, 349
 - de personal, 75

- del capital humano, 75
 - ámbito de la, 349
 - Aumentos por méritos del empleado, 267
 - Ausencias
 - no justificadas, 279
 - temporales, 175, 176
 - Autoaprendizaje programado, 193
 - Autoevaluación del empleado, 206, 229
 - Autonomía de los departamentos
 - de administración de capital humano, 40
 - Autoridad
 - corporativa, 13
 - ejecutiva de los directores de áreas
 - de personal, 40
 - funcional, 13
 - lineal, 13
 - operativa, 13
 - Autovaloración del empleado, 104
 - Avisos de empleo, 121
 - Ayuda para útiles escolares, 7
- B**
- Balanced scorecard*, 237
 - Banco de
 - capital humano potencial, 156
 - datos de los recursos de personal, 246
 - Banco Mundial, 26
 - Barreras lingüísticas, 60
 - Base de
 - datos de capital humano, 68
 - la compensación, 60
 - Benchmarking*, 219, 352, 353, 371
 - continuo, 371
 - Beneficios
 - de la auditoría de capital humano, 349
 - de la delegación de funciones, 10
 - de la evaluación sistemática, 219
 - de la Revolución Industrial, 30
 - de las empresas consultoras, 115
 - del *crowdsourcing*, 138
 - del seguro social, 292
 - de participar en una póliza
 - de aseguramiento, 277
 - Biotecnología, 27
 - Bitácora de las actividades diarias
 - del empleado, 94
 - Bolsas de empleo de las asociaciones
 - profesionales, 124
 - Bonos
 - de productividad, 265
 - especiales por transferencias de un país
 - a otro, 56
 - por puntualidad, 7
- C**
- Calentamiento global, 5, 37
 - Calidad
 - de la información del departamento de capital humano, 38
 - de las relaciones humanas, 298
 - de vida laboral, 5, 102, 106
 - de vida organizacional, 308
 - del entorno laboral, 14
 - para los empleados, 19
 - gerencial, 353
 - Call centers*, 59
 - Cámaras de comercio, 358
 - Cambio
 - climático, 27
 - demográfico, 293
 - en las estrategias de capacitación, 184
 - tecnológico, 107
 - Cambios
 - culturales, 35
 - de entorno laboral, 268
 - demográficos de la población
 - latinoamericana, 34
 - de puesto, 268
 - ecológicos, 37
 - en el ambiente externo, 33
 - en el mercado laboral, 1
 - políticos, 35
 - tecnológicos, 36, 70
 - Campo de la administración de personal, 40
 - Canales de
 - reclutamiento externo, 120
 - reclutamiento interno, 118
 - Capacidad
 - competitiva de la empresa, 244
 - de la familia para adaptarse a su nuevo
 - ambiente, 53
 - de negociación de los sindicatos, 256
 - laboral de los empleados, 166
 - técnica sobre una actividad
 - en un mercado, 48
 - Capacitación, 167
 - concepto de, 182
 - de la población, 124
 - de los evaluadores del desempeño, 222
 - del capital humano, 168
 - del empleado, 55
 - en laboratorios, 193
 - especializada, 184
 - general, 184
 - permanente, 381
 - Capital humano
 - actividades de, 4, 12
 - ámbito de la auditoría de, 349
 - capacitación del, 168
 - compensación del, 117
 - concepto de, 6
 - efectos del uso adecuado del, 38
 - estrategia de, 341
 - extranjero, 118
 - inventario de, 76
 - inversiones en, 166
 - jerarquía de puestos del departamento de, 12
 - local, 118
 - necesidades futuras de, 74
 - Capital intelectual, 169
 - calificado, 118
 - concepto de, 4
 - de la organización, 190
 - Características
 - culturales y legales de países donde operan
 - subsidiarias corporativas, 50
 - de la oferta de trabajo, 69
 - de los sistemas de control, 97
 - de un candidato deseable, 152
 - del contrato de franquicia, 47
 - personales del trabajador, 298
 - Carrera
 - académica, 202
 - profesional, 202
 - desafíos de la planeación de la, 209
 - Categorías de los sistemas de participación
 - en las utilidades, 270
 - Causas
 - de disonancia cognoscitiva, 165
 - de la tasa de rotación, 355
 - inmediatas de los accidentes de trabajo, 376
 - para proceder a una verificación de la
 - empresa, 295
 - probables de una huelga, 332
 - Centros de
 - asistencia por e-mail, 123
 - asistencia telefónica, 123
 - evaluación, 230
 - Chat, 55
 - Ciclos de trabajo breves, 102
 - Circulantes o corrientes. *Véase* Pasivos
 - a corto plazo
 - Círculos de calidad, 300, 311, 371
 - Circunstancias familiares del trabajador, 298
 - Clasificación de
 - las empresas respecto al índice
 - de accidentes, 295
 - las quejas sindicales, 337
 - los empleados de acuerdo con su
 - productividad y experiencia, 267
 - puestos, 248
 - Cláusulas comunes en un contrato colectivo
 - de trabajo, 335
 - Clima
 - laboral, 308
 - mejora de la calidad del, 313
 - organizacional, 208
 - de una empresa, 298
 - Cobertura de salud, 275
 - Cobertura 720°, 233
 - Cobertura de 360°, 233
 - Coca-Cola FEMSA, 256
 - Codeterminación, 313
 - Comisiones, 267
 - Comisión Mixta de Higiene
 - y Seguridad, 377, 378
 - Comité de valuación de puestos, 246
 - Compañías
 - maquiladoras, 123
 - multinacionales, 78
 - Comparaciones pareadas, 227
 - Compensación(es), 273, 357
 - a ejecutivos de alto rango transferidos, 57
 - adecuada, 17, 244
 - al empleado, 8
 - concepto de, 244
 - del capital humano, 117
 - del empleado que se traslada a otro país, 57
 - directa, 244
 - financiera internacional, 56
 - global del empleado, 274
 - indirecta, 117, 244, 273
 - no tradicionales, 262
 - por conocimientos especializados, 268

- por desempleo, 293
 - por salud, 279
 - y protección internacional, 56
 - Competencia(s), 143
 - directivas de los gerentes, 195
 - en candidatos a puestos que requieren experiencia, 150
 - en candidatos a un primer empleo, 150
 - en el mercado global, 330
 - entre mercados nacionales semiabiertos, 35
 - internacional, 32, 107, 330
 - laborales, 26
 - mundial, 332
 - técnica del solicitante, 155
 - Competitividad de la economía del país, 38
 - Componentes esenciales de cada puesto, 248
 - Comportamiento de las organizaciones, 26
 - Composición de las fuerzas laborales de América Latina, 33
 - Compromiso ético y humano con el bienestar de la población, 332
 - Comunicación
 - ascendente, 317
 - de la misión y visión al personal, 315
 - descendente, 316
 - informal, 317
 - lateral, 317
 - no verbal de los empleados, 316
 - Concepto de
 - accidente de trabajo, 376
 - actitud, 143
 - actos inseguros, 376
 - arbitraje, 338
 - atracción, 176
 - capacitación, 182
 - capital humano, 6
 - capital intelectual, 4
 - compensación, 244
 - condiciones inseguras, 376
 - conocimiento, 143, 195
 - deducible, 275
 - desarrollo, 182
 - downsizing*, 58
 - e-learning*, 168
 - empowerment*, 101
 - enfermedad de trabajo, 377
 - ergonomía, 103, 312
 - flexibilidad, 204
 - habilidad, 143
 - higiene industrial, 376
 - identificación de competencias, 98
 - inducción profesional, 54
 - insourcing*, 139
 - offshoring*, 139
 - outsourcing*, 58
 - planeación estratégica, 68
 - prácticas laborales, 103
 - productividad, 5
 - salario mínimo, 246
 - seguridad industrial, 376
 - separación, 175
 - sindicato, 328
 - sistema, 14
 - socialización, 167
 - transferencia, 174, 195
 - Concurrencia de factores macroambientales, 32
 - Condiciones
 - de la organización, 298
 - de trabajo, 4, 96, 381
 - externas del mercado laboral, 252
 - inseguras más frecuentes, 376
 - Conducta(s)
 - general durante una reunión, 55
 - poco éticas de los administradores de capital humano, 143
 - Conferencias impartidas por expertos, 192
 - Confidencialidad de la información, 39
 - Conflicto(s)
 - laboral con el sindicato, 60
 - que generan los objetivos de la administración de compensaciones, 245 y enfrentamientos entre empleados, 357
 - Conformación de las aportaciones de los trabajadores, 379
 - Confrontación obrero-patronal, 341
 - Connacionales reubicados de la sede corporativa, 51
 - Conocimiento(s)
 - concepto de, 143, 195
 - corporativo, 169
 - de la compañía, 90
 - de las oportunidades, 203
 - impartidos, 195
 - Conquistas laborales de los primeros sindicatos, 329
 - Consejo administrativo de la empresa, 51
 - Consulta previa con los dirigentes sindicales, 339
 - Consultor externo, 353
 - Consultoría externa, 352
 - Contacto de los empleados residentes en el exterior con la compañía, 57
 - Contaminación ambiental, 5, 37
 - Contenido del programa de capacitación y desarrollo, 187
 - Contexto
 - cibernético, 169
 - cultural, 49
 - Contratación
 - colectiva, 38
 - de personal en diferentes países, 52
 - de personal local, 51
 - de personal de alto nivel, 125
 - de personas discapacitadas, 143
 - Contrato colectivo de trabajo, 332, 335
 - Contratos de prueba, 38
 - Contribución(es)
 - al bienestar y prosperidad común, 362
 - del sistema de seguridad social, 293
 - Cooperación de la empresa con el sindicato, 339
 - Corporación(es)
 - internacional, 51
 - multinacionales, 29, 46, 53, 118
 - Correo electrónico, 55
 - Costo(s)
 - de inversión, 46
 - de la compensación, 262
 - de la rotación de personal, 165
 - de preparar a un grupo grande de personas en diversas esferas internacionales, 55
 - de reclutamiento, 117
 - de vida entre países, 56
 - humano y social de la reducción de personal, 58
 - operativos, 46
 - Creación de nuevas oportunidades para empleados claves, 209
 - nuevos puestos de trabajo, 210
 - Crecimiento
 - de la productividad, 361
 - personal, 107
 - Criterios para evaluar la eficacia de la capacitación, 194
 - Críticas
 - al departamento de capital humano, 13
 - contra el *outsourcing*, 137
 - y comentarios, 355
 - Crowcasting*, 138
 - beneficios del, 138
 - Crowdsourcing*, 138
 - beneficios del, 138
 - Cuadros de reemplazo, 78
 - potencial, 75
 - Cuantificación de cualquier proceso o práctica de trabajo, 372
 - Cubrir puestos a nivel nacional o internacional, 52
 - Cuestionario(s)
 - de opinión, 356
 - por correo electrónico, 94
 - Cuidados a personas de la tercera edad, 283
 - Cultura
 - basada en niveles de alto desempeño, 40
 - corporativa, 54, 77, 164
 - de alto rendimiento, 311
 - de la perspectiva a largo plazo, 32
 - de una sociedad, 35
 - interna de la empresa, 55
 - organizacional, 6, 39
 - Cumplimiento de citas, 55
 - las disposiciones legales, 357
 - las normas de seguridad, 297
 - los reglamentos y disposiciones vigentes, 297
 - Cursos formales en instituciones educativas, 55
 - Curva(s)
 - de aprendizaje, 188
 - de madurez, 267
- D**
- Datos sobre aspectos relevantes de la persona, 91
 - Decaimiento global de ciertas industrias, 361
 - Decisión(es)
 - de contratar al solicitante, 156
 - de ubicación interna, 173
 - del consejo administrativo de la empresa, 51
 - Dedicación profesional, 153
 - Deducible, 275
 - Definición
 - con anticipación la fuerza de trabajo, 69
 - del perfil del puesto, 101
 - del plan de carrera, 204

- Definición de actividad, 98
 - benchmarking*, 371
 - competencia laboral, 98
 - etnocentrismo, 222
 - incentivos, 262
 - las áreas de responsabilidad, 91
 - Deforestación, 37
 - Delegación de funciones, 10
 - Demanda
 - de capital humano, 73, 81
 - futura de personal de una organización, 68
 - futura de capital humano, 74
 - Democracia
 - industrial, 311
 - laboral, 311
 - Denuncias de inseguridad por parte de los empleados, 296
 - Departamento(s) de administración del capital humano, 1
 - bienestar, 30
 - capital humano, 38
 - actividad del, 88
 - en las sucursales, 50
 - personal, necesidades de información de un, 38
 - Dependencia del mercado externo de trabajo, 194
 - Derecho(s)
 - a huelga, 38, 329
 - a la salud, 291
 - a la seguridad financiera, 291
 - de libre asociación de los sindicatos, 328
 - de los trabajadores, 50, 257
 - de salud de los trabajadores, 292
 - de salud y seguridad social, 292
 - específicos de los trabajadores, 51
 - financieros de los trabajadores, 292
 - protectores de los trabajadores, 258
 - Desafío(s)
 - de la administración de capital humano, 16, 40, 359
 - de la administración de personal, 40
 - de la planeación de la carrera profesional, 209
 - de los administradores de capital humano, 5, 40
 - de los reclutadores, 114
 - del futuro, 60
 - del sector oficial, 37
 - globales del proceso de selección, 156
 - internacionales de la administración de capital humano, 48
 - internos de la organización, 37
 - para el departamento de personal en el área internacional, 54
 - para la corporación que participa en la economía de más de un país, 49
 - profesionales del administrador de capital humano, 322
 - Desarrollar las capacidades del trabajador, 300
 - Desarrollo
 - a largo plazo del capital humano de la organización, 194
 - concepto de, 182
 - de empleados, 8
 - con potencial de promoción, 204
 - de enfermedades crónicas por estrés, 298
 - de la administración, 380
 - de la economía transnacional, 330
 - de la lealtad hacia la organización, 209
 - de mediciones estadísticas del desempeño, 353
 - de una agencia internacional de consultores, 60
 - del manual de puntuación, 251
 - del personal de la empresa, 212
 - integral del personal, 17
 - Desarrollo profesional, 202, 209
 - del empleado, 55
 - en el extranjero, 211
 - internacional, 54
 - Descenso de
 - la actividad económica, 361
 - la productividad, 361
 - Descripción de puestos, 95
 - Desempeño
 - actual, 78
 - de la empresa, 262
 - de los empleados, 8, 17
 - del departamento del capital humano, 352
 - evaluación del, 216
 - laboral, 212
 - Desempleo estructural, 124
 - Despido del trabajador, 176
 - Desprotección de los sectores más vulnerables, 290
 - Desventajas
 - de la experimentación, 358
 - de los avisos de empleo, 121
 - del *crowdsourcing*, 138
 - del *outsourcing*, 141
 - del *outsourcing* para la organización, 123
 - del reclutamiento externo, 112
 - para el franquiciado, 48
 - para el franquiciante, 48
 - Detector de mentiras. Véase Prueba del polígrafo
 - Deterioro del ambiente, 37
 - Determinación
 - de los factores críticos, 248, 251
 - de parámetros, 352
 - del mejor candidato internacional, 53
 - del nivel adecuado de pago a los puestos, 246
 - del nivel de los factores, 251
 - del nivel de percepciones, 253
 - Diagnóstico de
 - la situación actual de la organización, 352
 - personalidad y aptitudes, 203
 - Días
 - de asueto, 279
 - de descanso con goce de sueldo, 280
 - discrecionales, 279
 - Diferencias
 - culturales, 49, 51, 56, 62
 - entre capacitación y desarrollo, 182
 - legales, 51
 - Dificultades
 - en la administración internacional de capital humano, 60
 - lingüísticas, 61
 - Dinámica del conocimiento corporativo, 169
 - Dinamismo de la comunidad, 81
 - Directivos de la organización, 6
 - Disciplina
 - al personal, 320
 - correctiva, 320
 - industrial, 13
 - preventiva, 320
 - progresiva, 321
 - Discriminación
 - de la mujer, 196
 - racial, 196
 - Diseño
 - de la estrategia corporativa, 40
 - de puestos desde una perspectiva de sistemas, 102
 - de puestos moderno, 102
 - de un plan de vida y carrera, 213
 - eficiente de puestos de trabajo, 102
 - Disminución
 - de las prestaciones laborales, 38
 - de la tasa de absentismo, 268
 - de la tasa de rotación de empleados, 204
 - del índice de rotación del personal, 268
 - Disolución del bloque socialista en Europa, 35
 - Disonancia cognoscitiva, 165
 - Disposiciones
 - laborales sobre el reclutamiento, 116
 - legales de cada país, 29
 - Diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, 322
 - Diversificación
 - de la fuerza de trabajo, 103, 196
 - del puesto, 104
 - Documentos migratorios, 155
 - Dominio de los idiomas, 211
 - Downsizing*, 100, 176, 370
 - concepto de, 58
- ## E
- e-learning*, 55, 169, 183
 - concepto de, 168
 - Economía(s)
 - de escala, 58, 71
 - en las contrataciones de personal, 68
 - de tipo socialista, 35
 - global, 4, 29, 137
 - mundial, 35, 46
 - Educación
 - a distancia, 190
 - laboral, 184
 - Efecto(s)
 - de compensaciones insuficientes, 244
 - de la internacionalización del personal, 60
 - de la protección insuficiente, 294
 - de la Revolución Industrial, 30
 - de las fuerzas del mercado laboral, 255
 - de una huelga, 333
 - del área internacional en la administración del capital humano, 60
 - del departamento de capital humano en la calidad de vida laboral, 314
 - del *outsourcing*, 58
 - del uso adecuado del capital humano, 38
 - lateral de la drogadicción, 276
 - Eficacia de un programa de capacitación, 194
 - Elaboración del perfil del puesto, 116

- Elementos
 básicos de una descripción de puestos, 95
 conductuales del diseño de un puesto, 104
 de un aviso de empleo, 121
 de un sistema de evaluación, 217
 del proceso de selección, 141
 del sistema de información sobre capital humano, 99
 fundamentales del entorno laboral internacional, 360
 legales, 50
 de la contratación, 56
 organizacionales de un puesto, 102
 que han limitado la expansión del *outsourcing*, 59
- Eliminación de
 los riesgos de los ambientes laborales, 298
 puestos de trabajo, 177
 varias clases de puestos, 369
- Emigraciones cíclicas, 34
- Empleado(s)
 como cliente, 13
 con potencial de promoción, 204
 en una etapa de bajo desarrollo, 209
 residentes en el exterior, 57
 transferido, 49
- Empleo
 de la clase media, 360
 de técnicas de distracción, 153
 de trabajadores temporales, 125
 “exportados” a países subdesarrollados, 59
 mal diseñado, 102
 vitalicio, 183, 210, 331
- Empowerment*, 104
 concepto de, 101
- Empresas
 multinacionales, 211
 consultoras, 115
- Encuesta(s) de
 actitudes, 317, 318
 clima organizacional, 354
- Enfermedad, 357
 de trabajo, 377, 379
- Enfoque
 administrativo, 18
 comparativo, 352, 353
 de demostración práctica, 145
 de capital humano, 18
 de sistemas, 18
 de validación de pruebas, 145
 del capital humano, 6
 dual de los programas de inducción, 168
 estadístico, 352
 estratégico, 18
 mecánico de la labor humana, 102
 mecánico del diseño de puestos, 102
 por objetivos, 352
 proactivo, 18
 racional, 145
 retrospectivo de logros, 352, 354
 para administrar el capital humano, 18
- Enfoque de evaluación
 comparativa, 227
 en grupos, 227
 por objetivos, 354
- Enriquecimiento del puesto, 107
- Entorno laboral, 14
- Entrenamiento a nuevos empleados, 17
- Entrevista(s)
 conductual, 148
 de grupo, 148
 de planeación de la carrera profesional, 186
 de reforzamiento de disciplina, 320
 de salida, 355
 de selección, 147
 de solución de problemas, 148
 de tensión, 149
 directas, 94
 con todo el personal, 355
 estructurada, 148
 individual, 148
 mediante videoconferencia, 150
 mixta, 148
 no estructurada, 148
 por competencias, 149
 preliminar, 144
e-performance, 220
- Equidad internacional, 26
- Equilibrio entre aptitud individual y necesidades del puesto, 182
- Equipos
 autodirigidos, 107
 diplomáticos, 46
- Era de
 la estrategia, 350
 los capataces, 311
- Ergonomía, 103, 312
- Error(es)
 en la evaluación por tendencia al promedio, 221
 más comunes del entrevistado, 153
 más comunes de un entrevistador, 153
- Escala(s)
 de calificación conductual, 226
 de compensación basadas en la jerarquización de puestos, 248
 de méritos, 227
- Escalas gráficas
 continuas, 232
 discontinuas, 232
 semicontinuas, 232
- Escasez de
 materias primas, 31
 trabajadores en determinadas áreas, 60
- Esfuerzo y dedicación de los empleados, 68
- Espacios laborales flexibles, 281
- Especificación de puesto, 95, 97
- Esquema
 de compensaciones adecuadas para los empleados en el exterior, 56
 pensionarios, 379
- Estabilidad
 del empleo, 184
 emocional, 53, 153
 en el puesto, 147
- Establecimiento
 de categorías, 227
 de parámetros claros para la compensación, 264
- Estadía del empleado en el exterior, 57
- Estándares
 de desempeño, 219
 de rendimiento, 95
 estadísticos, 352
- Estandarización de evaluación del desempeño en industrias del mismo ramo, 218
- Estímulos basados en el desempeño, 262
- Estrategia(s)
 corporativa, 6, 39, 68
 de *benchmarking*, 355
 de capital humano, 68
 del área de capital humano, 341
 empresariales, 46
 global de la organización, 68
 internacional, 49
 organizacional, 68
 y políticas corporativas, 60
- Estrés laboral, 297
- Estructura(s)
 demográfica actual, 293
 descentralizada, 50
 formales de un grupo, 39
- Estudio(s)
 de análisis y valuación de puestos, 369
 de casos, 193
 de clima laboral, 369
 de tiempos y movimientos, 31
 en materia de seguridad e higiene, 297
 salariales comparativos, 252
- Etapas
 de desarrollo de la seguridad industrial, 375
 de integración del nuevo empleado, 54
 de la democracia industrial, 311
 de una entrevista, 150, 151
 para evaluar un proceso de capacitación, 194
- Ética
 laboral de cada individuo, 153
 personal del profesional, 210
- Etnocentrismo, 222
- Evaluación(es)
 de las necesidades de capacitación, 185
 de las políticas y los programas corporativos, 358
 del nivel de competencias, 233
 del potencial del empleado, 229
 del potencial del individuo, 230
 preliminar, 144
 psicológicas, 230
 y desarrollo de los empleados, 15
- Evaluación del desempeño, 216
 del empleado, 8, 77
 profesional en el extranjero, 56
- Evaluación 360°, 232
- Exaltación del alter ego, 227
- Examen(es)
 médico del solicitante, 155
 psicológicos de apoyo al proceso de selección, 146
- Éxito de un administrador de capital humano, 1
- Expansión internacional de las empresas, 211
- Expectativa(s)
 de los trabajadores, 103
 de vida, 34
 sociales, 104
 y metas a que aspira la población, 361

- Experiencia, 48
 en el extranjero, 55
 en nuevos puestos, 211
 internacionales del empleado, 55
- Experimentos de campo, 358
- Explosión
 del conocimiento, 182, 185
 demográfica, 5, 37
- Exportación de trabajadores, 46
- F**
- Factor(es)
 claves externos, 69
 de carácter social, 70
 de responsabilidad social, 297
 de riesgo, 357
 del ambiente, 376
 económico primario, 6
 externos al lugar de trabajo, 298
 macroambientales, 32, 69
 necesarios para trabajar en el entorno internacional, 50
 PESTEL, 69
 psicosociales en el trabajo, 297
 psicosociales generadores de estrés, 298
 que afectan el reclutamiento, 115
 que afectan la demanda de capital humano, 72
 que afectan la evaluación del desempeño, 227
 que desencadenan las enfermedades de trabajo, 378
 que motivan al personal, 208
 sociales que afectan el reclutamiento, 116
- Falta de capacitación y desarrollo, 280
- Familiarizar al empleado transferido con la nueva cultura, 55
- Familias de puestos, 100, 205
- Fansourcing*, 138
- Fascículos de instrucción programada, 193
- Fases de la administración de las compensaciones, 246
- Fenómeno de Pigmalión, 311
- Ferías de empleo, 125
- Fijarse metas concretas, 209
- Filosofía laboral proactiva, 338
- Finalidad del sindicato, 328
- Financiamiento de vivienda, 283
- Flexibilidad
 concepto de, 204
 de la organización, 174
 del horario laboral, 244, 281
- Flexitime, 281
- Flujo del trabajo, 102
- Folleto informativos, 316
- Fomento de la inversión a largo plazo para el empleado, 283
- Fondo de ahorro voluntario, 283
- Formación de sindicatos, 30
- Formas
 de determinar los parámetros de desempeño, 219
 de financiamiento creativo, 271
 de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa, 244
 para evaluar en grupos, 227
- Formulario(s) de
 análisis de puestos, 94
 doble entrada, 232
 inventario de las capacidades propias, 206
 solicitud de empleo, 126
 verificación de entrevistas, 152
- Fricciones interpersonales, 18
- Fronteras lingüísticas, 60
- Fuente(s) de
 candidatos jóvenes, 124
 distorsión, 228
 en la evaluación, 221
 los accidentes de trabajo, 376
 recursos de la seguridad social, 292
 satisfacción laboral, 106
 suministro de personal, 75
- Fuentes de información
 de necesidades de capacitación, 185
 especializada, 358
 sobre compensaciones, 252
- Fuerza de trabajo
 diversidad demográfica de la, 322
 eficaz, 18
 heterogénea, 34
 homogénea, 34
 productiva, 167
- Fuerza laboral de las mujeres, 28
- Función(es)
 básicas de los centros de evaluación, 231
 del departamento de capital humano, 13
 esencial de un gobierno, 333
 esencial del administrador de personal, 40
 principales de la auditoría de capital humano, 353
- G**
- Garantías explícitas a las personas que se transfieren, 57
- Gastos de
 asistencia psiquiátrica a los empleados, 276
 transferencia internacional, 57
- Generación de
 conocimientos en el entorno laboral, 184
 empleos adecuados para los jóvenes, 5
 nuevos recursos, 362
- Gerentes operativos, 13
- Gestión
 de las organizaciones, 26
 del capital humano, 69
 del talento humano, 1, 256
 por competencias, 98
- Globalización, 26, 27, 46, 123, 211
 de la economía, 1
 mundial, 46, 60
 del capital humano, 322
 laboral, 61
- Grado de
 integración con la comunidad local, 51
 internacionalización de la corporación, 50
 preparación de los trabajadores, 103
 transferencia efectiva a la labor, 195
 trato formal de la persona, 55
- Gráficas de
 necesidad de personal, 74
 reemplazo, 78
- Grupos
 autónomos de trabajo, 107, 313
 de asesoría, 300
- Guarderías infantiles, 283
- H**
- Habilidad(es)
 administrativas del individuo, 75
 concepto de, 143
 de las que depende el éxito de las organizaciones, 373
 del puesto, 116
 funcionales del individuo, 75
 nata, 153
 para adaptarse a la cultura local, 53
- Hábitos
 del trabajador, mejora de los, 300
 y políticas en el reclutamiento, 114
- Headhunters*, 139
- agencias de, 122, 139
- Herramienta de sondeo de opiniones, 72
- Higiene
 industrial, 376
 laboral, 377
- Historial profesional, 202
- Home office, 36, 167. *Véase también* Trabajo desde casa
- Homogeneización del conocimiento, 1
- Horario
 extendido de trabajo, 244
 flexible, 245, 281, 362. *Véase también* Flexitime
- Huelga, 328
- I**
- Identificación
 clara del puesto, 91
 con la labor, 104
 de competencias, 98
 de tareas, 186
 del puesto, 95
 del talento, 112, 136
 del talento interno, 136
- Igualdad
 de oportunidades, 203
 interna, 246, 252
 legal de la mujer ante el hombre, 31
- Implantación de normas y políticas, 9
- Implementación de un proceso de planeación estratégica, 68
- Importancia
 de la cultura en nuestra vida, 49
 de las mediciones, 373
 del capital humano, 380
- Impuestos sobre el ingreso individual, 56
- Incentivos, 17, 117, 262
 a ejecutivos de nivel internacional, 270
 a largo plazo, 263
 basados en el número de unidades producidas, 265
 de grupo, 264
 especiales para el personal transferido, 57
 financieros, 263

- individuales, 264
 - monetarios, 117
 - no financieros, 268
 - y prestaciones, 8
 - Inclusión de nuevas tareas, 107
 - Inconvenientes de los programas de seguridad social, 294
 - Incorporación de la mujer al mundo del trabajo, 60
 - Incremento(s)
 - del bienestar común, 361
 - del nivel de responsabilidad, 269
 - del nivel educativo, 34
 - de los niveles de productividad, 5
 - en las prestaciones a personal expatriado, 57
 - salariales, 210
 - Indexación, 257
 - Indicador(es)
 - comparativo de desempeño, 373
 - generales de salud, 34
 - macroeconómicos, 115
 - Índice(s) de
 - accidentes, 357
 - avisos de solicitud de empleados, 115
 - productividad, 361
 - rotación, 102
 - sinistralidad, 300
 - Individuo(s)
 - habilidades del, 75
 - “irreemplazables”, 280
 - Inducción, 167
 - del supervisor directo del empleado, 171
 - internacional, 172
 - profesional, 54
 - Industria de tecnologías de la información, 70
 - Inestabilidad laboral, 51
 - Inflexibilidad del evaluador, 221
 - Influencia
 - de la economía brasileña, 331
 - de las diferencias culturales en la contratación de personal, 50
 - del departamento de personal, 13
 - en la satisfacción del empleado, 310
 - del elemento cultural, 49
 - del liderazgo, 310
 - general del grupo, 167
 - Información
 - en telecomunicaciones, 211
 - sobre los puestos, 89
 - Informe de auditoría, 359
 - Ingeniería industrial, 102
 - Inmigración
 - ilegal, 28
 - interna y externa en Latinoamérica, 33
 - Inmigrante
 - ilegal, 155
 - legal, 155
 - Inseguridad laboral, 375
 - Insourcing*, 139
 - Instalaciones que simulan las condiciones de operación real, 193
 - Instituciones de seguridad social, 31
 - Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), 292
 - Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 292
 - Instrucción directa sobre el puesto, 191
 - Instrumento(s)
 - de socialización, 167
 - para investigar el desempeño de la función de administración del capital humano, 354
 - Integración
 - con la comunidad local, 51
 - de grupos que velan por la seguridad de las instalaciones, 295
 - del empleado a la compañía, 164
 - Integrantes de corporaciones multinacionales, 46
 - Integridad de la información, 129
 - Inteligencia, 153
 - emocional, 153
 - Interdependencia de las economías, 46
 - Interés del empleado, 203
 - Internacionalización
 - de la economía, 16, 348
 - de la organización, 46
 - de las empresas, 49
 - del personal, 46, 60
 - Internalización, 170
 - Internet, 26, 61, 120, 211, 330
 - Inventario(s) de
 - capital humano, 76
 - las capacidades propias, 206
 - personal, 77
 - Inversión de los gobiernos en sus mercados nacionales, 35
 - Inversiones en capital humano, 166
- J**
- Jerarquía de puestos del departamento de capital humano, 12
 - Job posting*, 142
 - Joint venture*, 46
 - Jubilación
 - del trabajador, 175
 - parcial, 278
 - temprana, 278
 - Jubilados, 293
- L**
- Labor humana, 30
 - Lealtad a la empresa, 210
 - Legislación(es)
 - antidiscriminatoria, 79
 - de seguridad social, 294
 - laboral, 29
 - Lenguaje
 - comercial y universal, 61
 - corporal, 316
 - Lenguas extranjeras, 211
 - Ley(es)
 - del más fuerte, 290
 - laborales, 37
 - sobre la seguridad física de los trabajadores, 51
 - Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, 379
 - Ley Federal del Trabajo, 38, 328, 376
 - Libre flujo del personal, 210
 - Licencia para usar una marca, 47
 - Limitación de oportunidades basada en distinciones de raza o credo religioso, 51
 - Limitar el acceso a internet, 356
 - Línea de tendencia salarial, 254
 - Lista de verificación, 95, 224
 - con valores, 224
 - Litigios laborales, 38
 - Logro de
 - las metas de la organización, 40
 - los objetivos individuales de los trabajadores, 352
- M**
- Madurez emocional, 53
 - Manejo
 - colectivo de los factores que causan el estrés, 300
 - de capital humano, 4
 - de la tecnología, 211
 - de los conflictos laborales, 337
 - Mantener registros de todos los incidentes, 297
 - Manual de inducción, 170
 - Mass collaboration*, 138
 - Materiales de instrucción para el aprendizaje individual, 193
 - Mayor longevidad general, 60
 - Mecanismos de comunicación interna, 142
 - Medición(es)
 - del desempeño, 219
 - objetivas del desempeño, 220
 - subjetivas del desempeño, 220
 - Medidas
 - de cambio de la organización, 300
 - disciplinarias que tienden a crear conflicto y rechazo, 321
 - preventivas de protección al trabajador, 294
 - proactivas en la relación empresa-sindicato, 339
 - Medio(s)
 - ambiente psicológico laboral, 298
 - virtuales, 52
 - Megatendencias, 26
 - Mejora
 - de la calidad del clima laboral, 313
 - de la expectativa de vida, 34
 - de la responsabilidad del trabajador, 300
 - de los hábitos del trabajador, 300
 - de los niveles de productividad, 68
 - del desempeño, 209
 - del nivel de vida de la población, 4
 - Mejores niveles de salud, 60
 - Mensajes grabados, 316
 - Mentor de los más jóvenes, 52
 - Menú de prestaciones, 284
 - Mercado
 - abierto de trabajo, 121

- de trabajo, 1, 81, 103, 252
 - externo, 80
 - globales, 4, 46, 360
 - interno, 35
 - libre de trabajo, 256
 - nacionales semiabiertos, 35
 - totalmente abiertos, globales e interdependientes, 35
 - Metas
 - de la organización, 40
 - fundamentales de la empresa, 39
 - personales, 7, 213
 - profesionales, 203
 - Método
 - de comparación de factores, 248
 - de comparaciones pareadas, 228
 - de distribución de puntos, 228
 - de distribución forzosa, 227, 228
 - de escala de gráficas, 231
 - de escalas de puntuación, 223
 - de establecimiento categorías, 227
 - de establecimiento de puntuación, 227
 - de extrapolación, 73
 - de graduación de puestos, 248
 - de indexación, 73
 - de jerarquización de puestos, 247
 - de la lista de verificación, 224
 - de las verificaciones de campo, 226
 - de registro de acontecimientos críticos, 226
 - de registro de acontecimientos notables, 225
 - de selección forzada, 224
 - para reducir la tasa de rotación, 166
 - para generar un clima de cooperación, 339
 - Métodos de evaluación, 195
 - basados en el desempeño futuro, 229
 - con base en el desempeño pasado, 222
 - de los puestos, 247
 - Mexicana de Aviación, 21
 - Migración, 28
 - externa, 33
 - interna, 33
 - internacional, 35, 360
 - Modelo(s) de
 - competencias, 143
 - computadora, 73
 - consultoría tanto interna como externa, 367
 - sistemas, 15
 - Modernización
 - de las estructuras organizacionales, 380
 - del marco jurídico del sector laboral mexicano, 38
 - Motivo de la función de administración de capital humano, 362
 - Motores del cambio social, 362
 - Movilidad de
 - la población en sus empleos, 360
 - los ejecutivos, 211
 - los empleados a nivel internacional, 49
 - Movimiento(s)
 - lateral de puestos, 174
 - sindicales latinoamericanos, 329, 331
 - Muerte accidental, 379
 - Mujer profesional joven, 35
 - Música ambiental en el lugar de trabajo, 31
- ## N
- Nanotecnología, 26
 - Necesidades
 - de capacitación del personal, 185
 - de información de un departamento de personal, 38
 - de los empleados, 30
 - de personal de las organizaciones, 69
 - del mercado, 29
 - del personal, 39
 - futuras de capital humano, 74
 - psicológicas del empleado, 204
 - sociales, 31
 - Negociaciones con el sindicato, 338
 - Nivel
 - académico de los solicitantes, 128
 - adecuado de compensación, 358
 - de compatibilidad del candidato con la cultura y las prácticas del país, 53
 - de competencias, 233
 - de expectativas de los trabajadores, 103
 - de pago adecuado, 253
 - de satisfacción del empleado, 164
 - de seguridad social, 293
 - educativo mucho más alto, 60
 - Niveles
 - de compensación, 117, 246
 - de educación, 360
 - jerárquicos de acceso a las bases de datos, 100
 - salariales, 4
 - Niveles de desempeño, 267
 - adecuados y razonables, 91
 - en el puesto, 97
 - Norma ISO 9001:2000, 98
 - Normas para evaluar el desempeño, 217
 - Nueva economía global, 26
 - Nueva Ley Federal del Trabajo, 38
- ## O
- Objetividad de un proceso de evaluación, 221
 - Objetivo
 - central de los procesos de inducción, 164
 - corporativo de mejorar el margen competitivo, 348
 - de la auditoría del capital humano, 349, 351
 - de la evaluación 360°, 232
 - de la planeación estratégica del capital humano, 68
 - de las parrillas de reemplazo, 186
 - de las técnicas ergonómicas, 313
 - de los centros de evaluación, 231
 - de los programas de identificación de vacantes, 175
 - de los sistemas de incentivos, 264
 - de promover al personal interno, 119
 - del administrador de capital humano, 40
 - del departamento de capital humano, 1
 - del puesto, 91
 - fundamental de las prácticas del *benchmarking*, 371
 - Objetivos
 - a largo plazo, 70
 - corporativos, 6, 46, 114
 - de un programa de inducción, 164
 - de carácter operativo, 70
 - de compensación, 245
 - de desempeño, 97
 - de eficiencia, 31
 - de la administración de compensaciones, 245
 - de la disciplina correctiva, 320
 - de la realimentación, 212
 - de las prestaciones, 273
 - de los empleados con las compensaciones indirectas, 274
 - de vida, 213
 - estratégicos, 70
 - funcionales, 6
 - permanentes, 70
 - personales, 7
 - de los empleados, 362
 - que se pueden lograr a través del *benchmarking*, 372
 - sociales, 7
 - del departamento de capital humano, 348
 - Obligaciones de los miembros de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, 378
 - Observación
 - directa, 94
 - del desempeño, 220
 - indirecta del desempeño, 220
 - Obsolescencia del personal, 195
 - Obstáculos para el trabajo internacional, 52
 - Obtención de nuevos conocimientos y habilidades, 211
 - Oferta(s)
 - de desarrollo profesional en el extranjero, 211
 - de mano de obra, 103
 - de trabajo, 69
 - internacional de trabajo, 52
 - interna de capital humano, 81
 - Offshoring*, 123
 - concepto de, 139
 - Opciones educativas para los hijos, 53
 - Open sourcing*, 138
 - Operaciones internacionales, 211
 - Opiniones de un grupo de expertos, 94
 - Oportunidades
 - de crecimiento, 211
 - de trabajo para la pareja, 53
 - profesionales en las organizaciones, 205
 - Optimización de la productividad, 5
 - Organigrama(s), 89
 - corporativos, 78
 - Organismos de seguridad social, 291
 - Organización
 - global, 53
 - gremiales, 37
 - industriales y profesionales, 358
 - multinacionales, 204
 - Organización Internacional del Trabajo (OIT), 98, 294
 - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 26, 59

- Orientación
 al empleado sobre sus nuevas responsabilidades, 54
 internacional, 54
 local, 54
 posterior a la transferencia, 54
 previa a la transferencia, 54
 y capacitación del nuevo empleado, 8
 Origen del acto inseguro, 377
 Otorgamiento de beneficios adicionales, 268
Outsourcing, 70, 122, 177, 367, 369
 a nivel global, 70
 características del, 136
 concepto de, 58
 de aplicaciones, 137
 de las operaciones, 123
 en México, 38
 para la organización, desventajas del, 123
 para la organización, ventajas del, 123
 proceso de, 123, 136
 ventajas del, 141
- P**
- Página web con las ofertas de empleo, 120
 Pago igual por igual tarea, 245
 Países demográficamente maduros, 293
 Papel del administrador de capital humano, 59
 Paraísos fiscales, 123
 Parámetros del
 desempeño, 219
 del trabajo, 219
 Parrillas de reemplazo, 186
 Participación
 de los empleados, 310
 en la toma de decisiones, 309
 en la labor, 281
 en las utilidades, 262, 264
 justa a los trabajadores en los beneficios de la producción, 38
 Pasos
 a seguir en el proceso de selección, 144
 de la administración por objetivos, 230
 del método de comparación de factores, 248
 del sistema de puntuación, 251
 para presentar una queja sindical, 336
 Peligro inminente de catástrofe, 295
 Pensiones por retiro e invalidez, 379
 Pérdida
 de los recursos naturales, 27
 del empleo, 277
 Perfil del puesto, 116
 elaboración del, 116
 Perfiles de las competencias laborales, 26
 Periódicos internos, 316
 Periodos adicionales de vacaciones, 279
 Permisos legales para laborar en el país, 155
 Personal
 calificado, 115
 de una organización internacional, 56
 externo que trabaja mediante contratos de duración fija, 58
 Personalidad neurótica, 153
 Personas
 contratadas en el mercado externo, 52
 inestables, 153
 que se educan en el extranjero, 60
 Perspectiva(s)
 de la administración de personal, 60
 global de la empresa, 51
 humanística, 362
 Pilar de los departamentos de administración de capital humano, 41
 Pirateo de empleados, 119
 Piratería institucional, 122
 Plan
 de acción, 213
 de capacitación, 186
 de capital humano, 82, 194
 de compensación especial, 269
 de compra de acciones para los empleados, 270
 de desarrollo personalizado, 211
 de jubilación, 278
 de prestaciones a futuro, 284
 estratégico de capital humano, 114
 Improshare, 272
 Rucker, 272
 Scanlon, 271
 Planeación
 de la carrera profesional, 202
 de la sucesión, 77
 de las futuras promociones, 51
 del capital humano, 8, 57, 113
 estratégica, concepto de, 68
 estratégica de capital humano, 68, 69
 internacional, 78
 Planes
 de administración de fondos de retiro, 293
 de ascenso internos, 211
 de capital humano, 71, 99, 141
 a corto y largo plazos, 68
 de compensación no tradicionales, 264
 de compensación por reducción de costos, 271
 de jubilación, 278
 de participación en la producción, 271
 de participación en las utilidades, 270
 de vida y carrera de los empleados, 211
 para la compra de acciones, 273
 Plataformas de evaluación personalizadas, 220
 Plazas en el extranjero, 49
 Política adecuada de compensación, 244
 Política(s)
 antimigrantes, 34
 de contratación de las agencias de empleo, 122
 de disciplina progresiva, 321
 de higiene, 13
 de la empresa, 11, 55
 de promoción interna, 118
 de reclutamiento de las organizaciones, 118
 de reubicación de personal, 51
 en materia de capital humano, 350
 fiscales en el extranjero, 56
 gubernamentales que afectan el reclutamiento, 116
 para ajustar los niveles salariales, 257
 salarial, 255
 y procedimientos de carácter general, 56
 Pólizas de
 seguro de vida, 277
 seguro por gastos médicos, 275
 servicios dentales, 276
 Posición
 de la mujer en el mundo laboral, 360
 de la mujer en la sociedad latinoamericana tradicional, 33
 del hombre en la sociedad latinoamericana tradicional, 33
 Potencial
 de conflicto, 62
 de promoción, 78
 del personal de la empresa, 77
 intelectual del solicitante, 129
 Práctica(s)
 del deporte entre el personal, 279
 discriminatorias, 245
 laborales, 103
 laborales diferentes a nivel internacional, 50
 y normas de selección y contratación de personal, 50
 Preferencia por personas de la propia cultura, 50
 Preparación del
 entrevistador, 150
 personal ejecutivo, 51
 Presencia virtual, 55
 Presiones de los grupos de trabajo, 265
 Prestaciones, 37
 al personal, 13
 dentro de la jornada laboral, 280
 fuera del horario de trabajo, 279
 legales en materia de seguridad social, 290
 para el personal transferido, 57
 por nacimiento de un hijo, 273
 suplementarias de los servicios de la comunidad, 283
 Préstamos con bajo interés, 283
 Prevención
 de los accidentes de trabajo, 377
 y atención del estrés laboral, 299
 y reducción de accidentes y riesgos laborales, 294, 295
 Primas
 de retiro o separación, 277
 o bonos por asistencia perfecta, 279
 Principales
 desafíos del entorno, 28
 factores psicosociales de estrés laboral, 298
 Principio
 administrativo de repatriación, 57
 de “igual compensación por igual labor”, 218
 de la administración científica, 30
 de la codeterminación, 51
 de la especialización, 102
 de participación, 188
 de Peter, 173, 174, 267
 de realimentación, 189
 de relevancia, 188
 de repetición, 188
 de transferencia, 188
 del aprendizaje o principios pedagógicos, 188
 Probables áreas de conflicto entre el nuevo empleado y la empresa, 165
 Problemas
 de alto nivel de desperdicio, 185

- de las promociones basadas en el mérito, 173
- de los aumentos por méritos, 267
- en la asesoría profesional, 208
- personales del empleado, 319
- que surgen con los sistemas de incentivos, 264
- Proceso
 - claves de Pepsico, 353
 - completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía, 54
 - de ajuste a las necesidades organizacionales, 54
 - de análisis cualitativo del trabajo, 98
 - de analizar un puesto, 98
 - de aprendizaje, 188
 - de capacitación y desarrollo, 194
 - de colecta de información, 90
 - de creación de conocimientos, 170
 - de especialización, 102
 - de evaluación de las actividades de capital humano, 352
 - de expatriación, 52
 - de experimentación, 358
 - de identificación de competencias, 98
 - de innovación, 190
 - de integración, 164
 - de internacionalización, 184
 - de madurez de las inversiones, 278
 - de obtener información de capital humano, 39
 - de *outsourcing*, 58, 123
 - de planeación de talento, 353
 - de realimentación de 360°, 233
 - de reclutamiento, 75
 - externo, 114
 - de repatriación, 53, 57
 - de reubicación de personal a nivel internacional, 52
 - de selección de talento, 8
 - de selección internacional, 53
 - de selección de personal, 112
 - de socialización, 173
 - de toma de decisiones sobre capital humano, 99
 - de una entrevista de selección, 151
 - de una negociación colectiva, 334
 - de sucesión interna, 208
- Productividad, 14
 - concepto de, 5
 - de las relaciones laborales, 38
- Profesionalización de la administración de capital humano, 39
- Programa(s)
 - de análisis y diseño de puestos, 88
 - de apoyo al personal, 362
 - de apoyo para la compra de automóviles, 283
 - de asesoría sobre jubilación, 278
 - de asistencia, 300
 - de atención individual en los sitios de trabajo, 300
 - de capacitación, 211
 - eficacia de un, 194
 - y desarrollo a través de ambientes virtuales, 55
 - de compensación, 244
 - de identificación de vacantes, 175
 - de inducción específica, 55
 - de inducción para nuevos empleados, 17
 - de información y capacitación, 340
 - de mejora de la calidad del clima laboral, 309
 - de planeación de la carrera, 204
 - de prestaciones ajustables, 284
 - de promoción de ejecutivos jóvenes, 52
 - de promoción de vacantes, 118
 - de reconocimiento de gastos por reubicación, 283
 - de reconocimiento de méritos, 268
 - de reembolso de gastos de educación formal, 282
 - de reemplazos y promociones, 280
 - de salud y seguridad, 18
 - de sugerencias, 318
 - general de inducción a la cultura y costumbres del país donde va a residir, 55
- Progreso económico, 362
- Prohibición del trabajo infantil, 329
- Promoción(es), 118, 173, 210
 - basadas en los méritos del empleado, 173
 - de la salud personal, 362
 - internas, 80, 140
- Propósito de la administración de capital humano, 6, 46, 165
- Protección
 - al personal, 357
 - de los derechos de los trabajadores, 257, 290
 - del empleo, 329
 - insuficiente en el trabajo, 294
- Proyecto de *benchmarking* bien planeado, 372
- Prueba(s)
 - confiable, 145
 - de aptitud numérica, 147
 - de carácter médico, 147
 - de conocimiento, 146
 - de desempeño, 147
 - de idoneidad, 144, 147
 - de respuesta gráfica, 147
 - del polígrafo, 147
 - psicológicas, 79, 145, 146
- Publicación de boletines electrónicos, 316
- Puesto(s)
 - de alta razón de selección, 142
 - de baja razón de selección, 142
 - de carácter gerencial, 91
 - de carácter técnico, 91
 - secretariales, 91
- PYMES, 69
- Q**
 - Quejas, 102
 - de carácter político, 337
 - imaginarias, 337
 - legítimas, 337
 - por incumplimiento de lo pactado, 337
- R**
 - Racionalización del uso de los recursos, 123
 - Razón(es)
 - de las empresas para la expatriación, 53
 - de selección, 142
 - del expatriado, 53
 - para crear equipos autodirigidos, 107
 - para crear universidades virtuales, 55
 - para efectuar mediciones en el *benchmarking*, 373
 - para el *outsourcing*, 58
 - Realidades
 - de la globalización laboral, 61
 - del mercado laboral, 61
 - Realimentación, 15
 - a los trabajadores, 104
 - de liderazgo 360°, 353
 - proporcionada por la encuesta de actitudes, 318
 - sobre la labor del trabajador, 97
 - negativa, 156
 - positiva, 156
 - Reasignación de un empleado, 172
 - Reclutamiento
 - de personal, 369
 - disposiciones laborales sobre el, 116
 - en internet, 120
 - externo, 112
 - internacional, 112, 114, 125
 - interno, 112
 - local, 114
 - online, 114
 - Reclutar
 - solicitantes de empleo, 8
 - y seleccionar personal idóneo, 12
 - Recomendación de empleados de la empresa, 121
 - Recomendaciones para evitar la rotación, 167
 - Recompensas y reconocimientos extrínsecos, 8
 - Reconocimiento
 - formal, 268
 - informal, 268
 - Recurrir a fuentes externas, 58
 - Recurso(s)
 - de capital humano, 136
 - del copy/paste, 227
 - más importante de la organización, 341
 - naturales, 27
 - Capital humano
 - adecuados y preparados, 59
 - como parte del capital, 361
 - demanda de, 74, 81
 - Redistribución del poder y la autoridad, 300
 - Reducción
 - de la fuerza de trabajo en muchas empresas, 361
 - de la influencia de los sindicatos, 331
 - del índice de natalidad, 34
 - Reemplazo generacional, 34, 81
 - Reestructuración de las funciones internas del capital humano, 369
 - Referencias
 - académicas, 154
 - laborales, 129, 154
 - personales, 129
 - Registros y estadísticas confiables sobre accidentes, 297
 - Reglamento
 - de Seguridad e Higiene, 378
 - de trabajo, 9, 11, 39

- Regulación del *outsourcing* en México, 38
 Reintegración a la empresa, 211
 Relación(es)
 de la empresa con el personal, 56, 328
 empresariales, 46
 entre la empresa y el sindicato, 12, 332
 industriales, 12, 31
 internacional entre gerentes y empleados, 56
 total entre desempeño y satisfacción, 310
 Relevancia de la tarea, 104
 Rendimiento global del empleado, 216
 Renuncia, 102
 al puesto, 175, 210
 inesperada de una persona clave, 60
 voluntaria, 176
 Reorganización total, 71
 Repatriación de trabajadores, 46
 Requisitos
 del círculo de calidad, 312
 del seguro de desempleo, 294
 para pertenecer a la Comisión Mixta de
 Higiene y Seguridad, 378
 Rescisión de contrato, 321
 Responsabilidad(es)
 común de las organizaciones, 5
 corporativas, 56
 de un verdadero administrador, 373
 del puesto, 117
 del trabajador, mejora de la, 300
 dual, 14, 18
 internacionales, 52
 sociales de las organizaciones, 143, 274, 362
 Responsables de la seguridad laboral, 376
 Resultados financieros de la organización, 40
 Resúmenes detallados de reemplazo, 78
 Retención de personal fundamental, 209
 Retiro voluntario, 379
 Reubicación de
 connacionales, 51
 personal a nivel internacional, 51, 52
 Reuniones abiertas, 317
 Revolución Industrial, 30
 Revolución tecnológica, 32
 Riesgos
 de operar una computadora durante mucho
 tiempo, 297
 de trabajo, 294
 económicos y políticos, 50
 empresariales, 46
 Robótica, 36
 Rotación de
 los ejecutivos en diferentes funciones
 y países, 55
 personal, 17, 106, 165
 disminución del índice de, 268
 puestos, 7, 56, 106, 192
 Rumor, 317
- S**
- Saber como valor, 371
 Sabiduría laboral, 174
 Sabotaje, 102
 Salarios
 adecuados a las realidades del mercado, 30
 mínimos, 246
- Sancciones arbitrarias, 321
 Satisfacción
 colectiva, 166
 del personal con su trabajo, 18
 individual, 166
 laboral, 298, 339
 profesional, 203
 Sector
 afectados por el *outsourcing*, 59
 de la tercera edad, 293
 manufacturero, 331
 maquiladoras, 58
 terciario o de servicios, 331
 Secuencia
 ascendente de puestos, 205
 de un programa de capacitación
 y desarrollo, 183
 Seguridad
 industrial, 297, 375
 concepto de, 376
 social, 291
 en América Latina, 51
 Seguro de desempleo, 294
 Seguro Popular, 292
 Seguro(s)
 contra accidentes, 273
 de invalidez, 277
 de salud, 275
 médicos de gastos mayores, 273
 oftalmológicos, 276
 social, 291
 Selección
 de personal, 369
 por competencias, 143
 Semanas laborales comprimidas, 245
 Sensibilidad cultural, 61
 Sentido de autoestima del empleado, 104
 Separaciones, 175
 Servicio(s)
 de *call center* global, 59
 de comedor eficiente, 282
 de reclutamiento online, 114
 dentales, 273
 directos a los empleados, 282
 externos, 367, 370
 financieros a los empleados, 283
 que se contratan por *outsourcing*, 369
 y prestaciones no financieras, 273
 Servicios de *outsourcing*, 369
 de capital humano, 370
 más comunes, 369
 Sesgo cultural en la evaluación, 221
 Sesión de evaluación del desempeño, 236
 Simplificación de un puesto de trabajo, 106
 Simulaciones por computadora, 192
 Sindicato(s), 37, 256, 333
 a nivel nacional, 333
 concepto de, 328
 derecho de libre asociación de los, 328
 latinoamericanos, 332
 locales, 333
 multinacionales, 333
 Síndrome del túnel carpiano, 297
 Sistema
 abierto, 16, 18
 concepto de, 14
- de administración de la calidad total, 371
 de Ahorro para el Retiro (SAR), 293, 379
 de comunicación, 315, 316, 317
 de democracia industrial a gran escala, 313
 de evaluación del desempeño, 216
 de evaluación estandarizado para toda la
 organización, 218
 de evaluaciones retornables, 231
 de información de capital humano, 16, 82, 88
 de información eficaz, 315
 de la función de capital humano, 350
 de percepciones fijas, 265
 de promoción interna de puestos vacantes o
job posting, 142, 144
 de promociones basadas en el mérito, 173
 de puntuación, 251
 informativo del departamento de capital
 humano, 95
 matricial de puntuación, 251
 mixto de promociones, 174
 nacional de certificación de competencias, 98
- Sistemas
 ascendentes de comunicación, 315
 blandos, 88
 computarizados de administración del
 aprendizaje, 190
 de administración de la jornada diaria, 281
 de compensación por conocimientos
 especializados, 268
 de evaluación del desempeño en línea, 56
 de incentivos, 262, 263, 270
 de información, 26
 y de tecnología, 213
 de participación en las utilidades, 270
 duros, 88
 para la recepción de sugerencias y quejas,
 317
 sociotécnicos, 312
 Sitios de internet especializados en ofertas de
 empleo, 120
 Situación(es)
 de la mujer latinoamericana, 33
 laboral del solicitante, 128
 que crean una necesidad de capacitación, 185
 Socialización, 167
 Sociedad(es)
 de inversión de los fondos de retiro
 (Siefores), 379
 del conocimiento, 26
 global, 26
 industrial, 26
 Sociodrama, 193
 Software
 configurable, 100
 para capital humano, 88
 Solicitudes de información sobre personal, 39
 Solidaridad laboral, 300
 Solución(es)
 a los problemas humanos
 de la organización, 362
 de los conflictos laborales, 333, 338
 Sondeo(s)
 de opinión, 356
 sobre las necesidades de personal, 72
 Subcontratación voluntaria, 138
 Subsistema, 15

Sucesión interna en la empresa, 208
 Sueldos y salarios, 8
 Superpotencias, 27
 Sustitución patronal, 38

T

Tabla de comprobación de factores, 249
 Tácticas para alcanzar los objetivos profesionales, 209
 Tamaño del departamento de capital humano, 11
 Tasa(s)
 de absentismo, disminución de la, 268
 de crecimiento demográfico, 360
 de desempleo nacional y regional, 115
 únicas para cada categoría, 255
 Tasa de rotación, 195
 de empleados, 204
 del personal, 17, 106, 156, 185
 Técnica de
 comparación, 353
 Delfos, 72
 grupo nominal, 72
 inclusión de nuevas tareas, 107
 la actuación, 193
 participación total del facilitador y del capacitado, 186
 rotación de puestos, 106
 Técnicas
 administrativas, 19
 basadas en el *e-learning*, 168
 contemporáneas de capacitación, 190
 de administración de personal, 31
 de diseño y descripción de puestos, 31
 de distracción, 153
 de evaluación de las actividades de capital humano, 352
 de evaluación del desempeño, 222
 de inducción de personal de Disney, 54
 educativas, 168
 no tradicionales de compensación, 262
 para determinar familias de puestos, 100
 para determinar tendencias, 73
 para reducir accidentes y enfermedades laborales, 377
 para una negociación adecuada, 335
 tradicionales de capacitación, 190, 191
 Tecnologías de la información (TI), 26, 70
 Teleconferencias, 55
 Telemarketing, 59
 Tendencia(s)
 a reducir personal, 209
 demográficas, 81
 en el empleo, 74
 Tercerización masiva, 138
 Tiempo de jubilación, 360
 Tipos de
 accidentes de trabajo más frecuentes, 377

arbitraje, 338
crowdsourcing, 138
 escalas gráficas, 232
 reconocimiento, 268
 separaciones, 175
 sindicatos, 333
 software para capital humano, 88
 Tirano de oficina, 319
 Toma de decisiones sobre capital humano, 99
 Trabajador(es)
 derechos de los, 50, 51, 257, 258, 292
 mejora de los hábitos del, 300
 responsabilidad del, 300
 temporales, 360
 Trabajo
 de ciudadanos extranjeros, 29
 de equipo, 300
 desde casa, 28, 36. *Véase también* Home office
 vitalicio, 51
 Transferencia(s)
 a nivel internacional, 53
 concepto de, 174, 195
 de empleados del país sede, 53
 de personal, 58, 78, 174
 de puestos, 58, 100
 internacional, 56, 57, 125
 laterales, 118
 Transformación de la sociedad industrial en una sociedad del conocimiento, 26
 Tránsito por una familia de puestos, 205
 Transmisión del conocimiento sobre el negocio, 48
 Transparencia de la comunicación, 101

U

Ubicación de
 puestos claves, 249
 un empleado, 172
 Uniformidad del procedimiento de evaluación del desempeño, 217
 Universidad Coca-Cola, 256
 Universidades, 358
 virtuales, 55, 190
 Uso(s)
 adecuado del capital humano, 38
 de la evaluación del desempeño, 216
 de los registros y estadísticas sobre accidentes, 297
 de títulos universitarios, 55
 inmoderado de fertilizantes, 37
 más eficaz y eficiente de los recursos, 5

V

Vacantes disponibles, 77
 Validación de los resultados de las entrevistas, 147

Validez
 concurrente de la prueba, 146
 de las predicciones de la prueba, 146
 de una prueba de inteligencia, 145
 Valor(es), 371
 absoluto de un puesto, 253
 agregado que cada trabajador aporta a la empresa, 218
 del capital humano, 6, 37
 interno relativo de un puesto, 253
 sociales, 222
 Valuaciones de puestos, 246
 Variaciones en la demanda externa de un producto, 73
 Variantes del bono de productividad, 265
 Ventajas
 de la administración basada en competencias, 98
 de la capacitación, 182
 de la comunicación instantánea, 33
 de la evaluación 360°, 232
 de la evaluación del desempeño, 216
 de la motivación, 31
 de la persuasión, 31
 de la planeación del capital humano, 68
 para las PYMES, 69
 de la presencia virtual, 55
 de la recomendación de empleados de la empresa, 121
 del *e-Performance*, 220
 del programa de planeación de la carrera, 204
 del reclutamiento interno y externo, 112
 que generan las compensaciones adecuadas, 244
 Ventajas y desventajas de
 la contratación de personal local, 51
 la reubicación de personal, 51
 las escalas de puntuación, 223
 las escalas gráficas, 232
 las listas de verificación, 224
 Verificación de las prácticas del pasado, 354
 Verificaciones de evaluación del desempeño, 186
 Violación
 al contrato, 336
 de las prestaciones laborales, 38
 Visas, 155
 Visión proactiva y reactiva de los sindicatos, 328

W

Wikinomics, 138

administración

DE RECURSOS HUMANOS

Gestión del capital humano

La presente edición continúa destacando el enfoque práctico de las ediciones previas, a la vez que incorpora ejemplos derivados de experiencias en compañías reales de todo el mundo, los cuales no solo añaden interés, sino que también proporcionan perspectivas auténticas de esta área dinámica.

Se han actualizado los siguientes temas:

- Globalización de las organizaciones.
- Mayor atención a la función estratégica del departamento de capital humano como factor clave para lograr una ventaja competitiva.
- Incorporación de conceptos como *joint venture*, *franquicia* y *evaluación del outsourcing*.
- Métodos de escala de gráficas y evaluación de 360°.

Esta séptima edición ha sido estructurada de manera que aporte al lector elementos para entender y comprender fácilmente los conceptos de la administración del capital humano, contextualizados en la teoría de la administración moderna, al tiempo que busca dimensionar su evolución en las organizaciones de una sociedad tan dinámica.

**Mc
Graw
Hill**
Education

978-607-15-1076-1



Síguenos en
@MHEducacion



Encuétranos en
McGraw-Hill Educación

Visite nuestra página WEB
www.mcgraw-hill-educacion.com