

En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación; gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de

división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le hemos dado el nombre de *diferenciación*. A cada área de recursos le corresponde una especialidad administrativa, a saber:

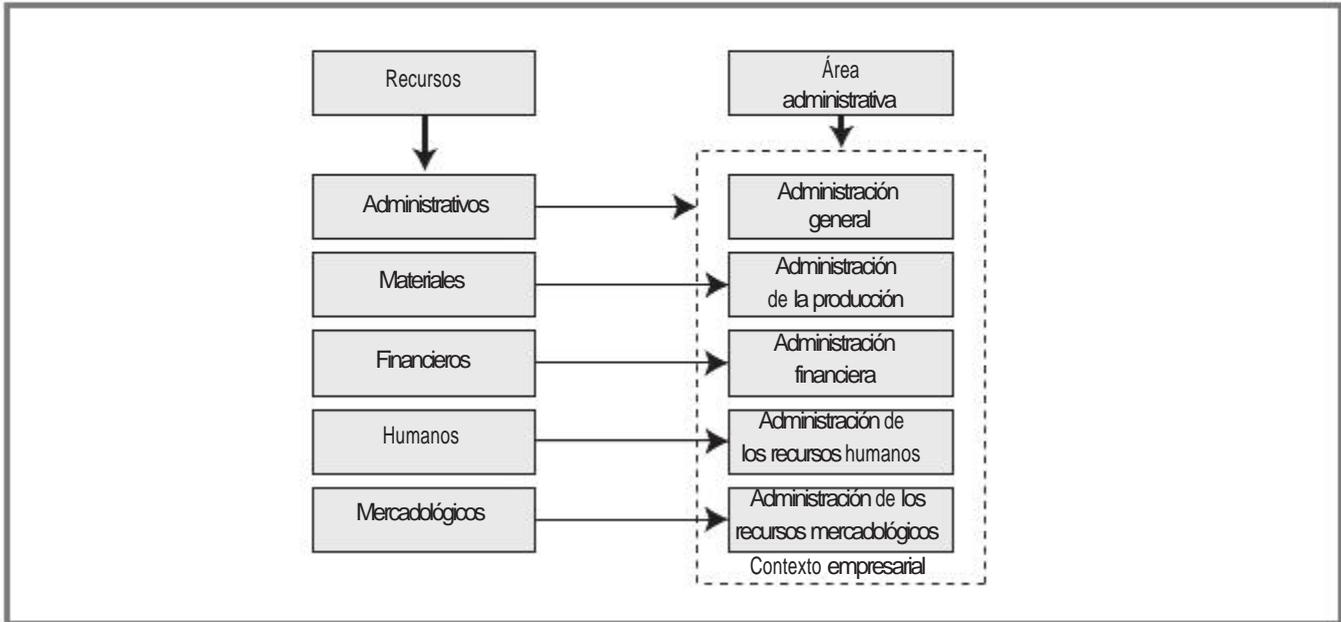


Figura II.2 Recursos organizacionales y especialidades administrativas.

Por esta razón, la administración requiere diversas especialidades: cada uno de los recursos exige una especialización. En general, la situación de estas especiali-

dades en la organización se puede mostrar teóricamente mediante un esquema simplificado como el que se muestra a continuación:

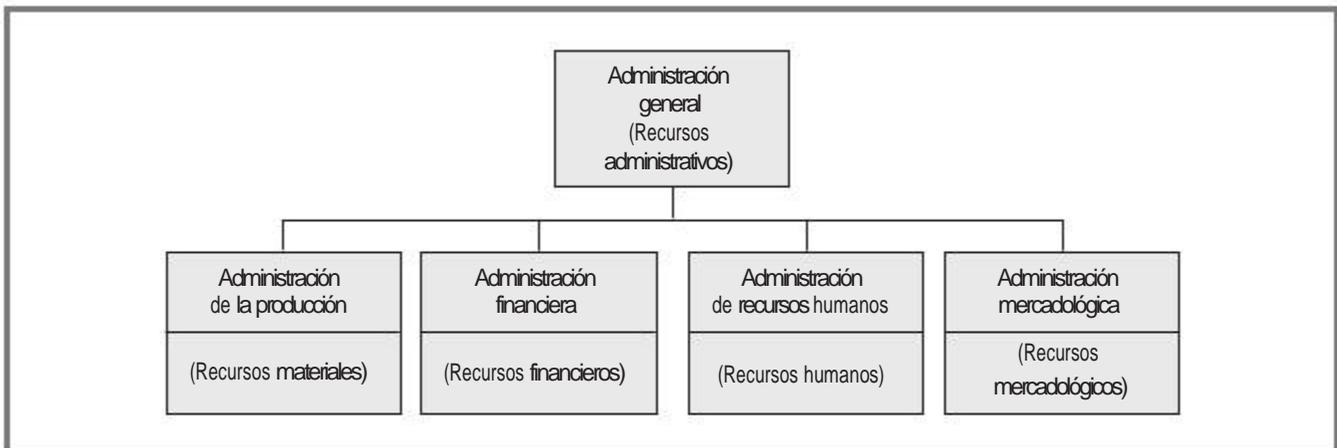


Figura II.3 Especialidades de la administración y recursos involucrados.

Cada uno de los recursos es administrado por un subsistema específico, que se ocupa de los aspectos directamente relacionados con él, como se muestra en la

figura II.4. Con el empleo de la terminología convencional tenemos:

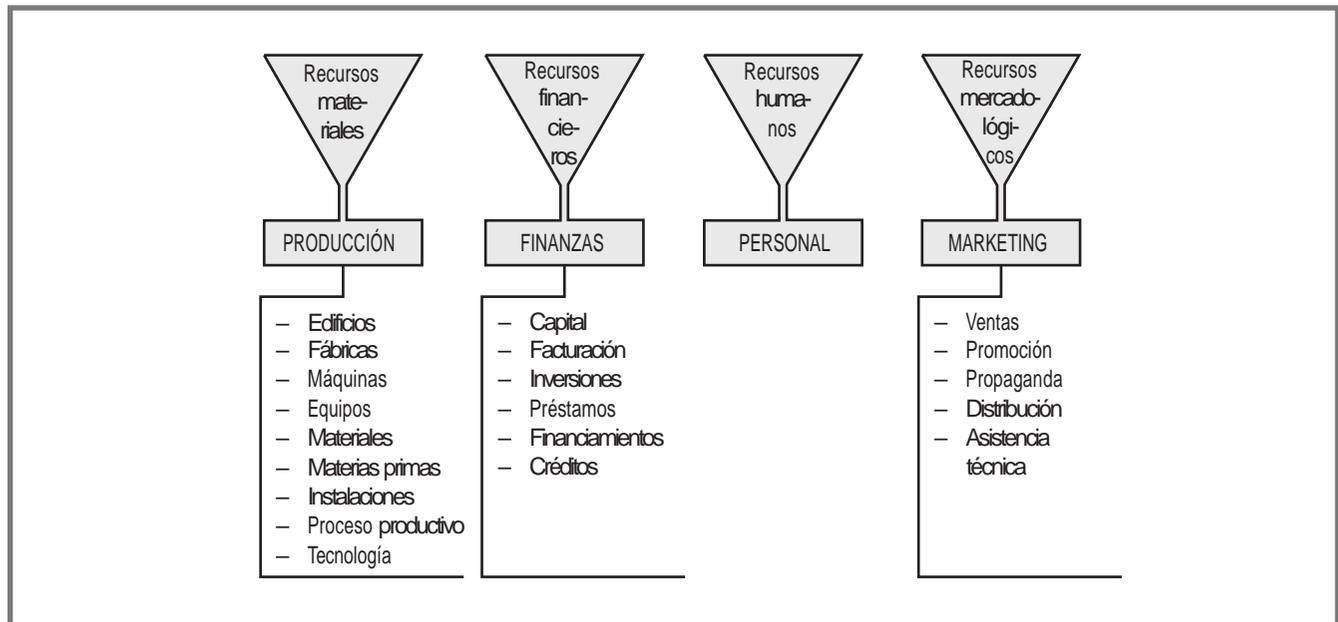


Figura II.4 Los recursos y su administración.

• Recursos materiales	Administración de la producción
• Recursos financieros	Administración financiera
• Recursos humanos	Administración de recursos humanos
• Recursos mercadológicos	Administración mercadológica
• Recursos administrativos	Administración general

Los recursos organizacionales —sean materiales, financieros, humanos o mercadológicos— requieren procesos de administración complejos. Todos deben ser captados del ambiente, aplicados internamente al sistema, conservados, desarrollados y controlados, para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Centraremos la atención en los recursos humanos. A lo largo de los capítulos iniciales hemos verificado que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos para que las organizaciones logren sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos anteriormente. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos

humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para poder ser procesados. Esto significa que los ejecutivos de la *administración de la producción*, *administración financiera*, *administración mercadológica* e incluso de la *administración de recursos humanos* necesitan de personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.

### Nota interesante: ¿Quién es el responsable?

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es una tarea exclusiva del profesional de ARH, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada uno de los directores, gerentes o jefes, además de sus responsabilidades específicas, administra personas que le están subordinadas directa e indirectamente.

### ¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es únicamente el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles —como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc.— la

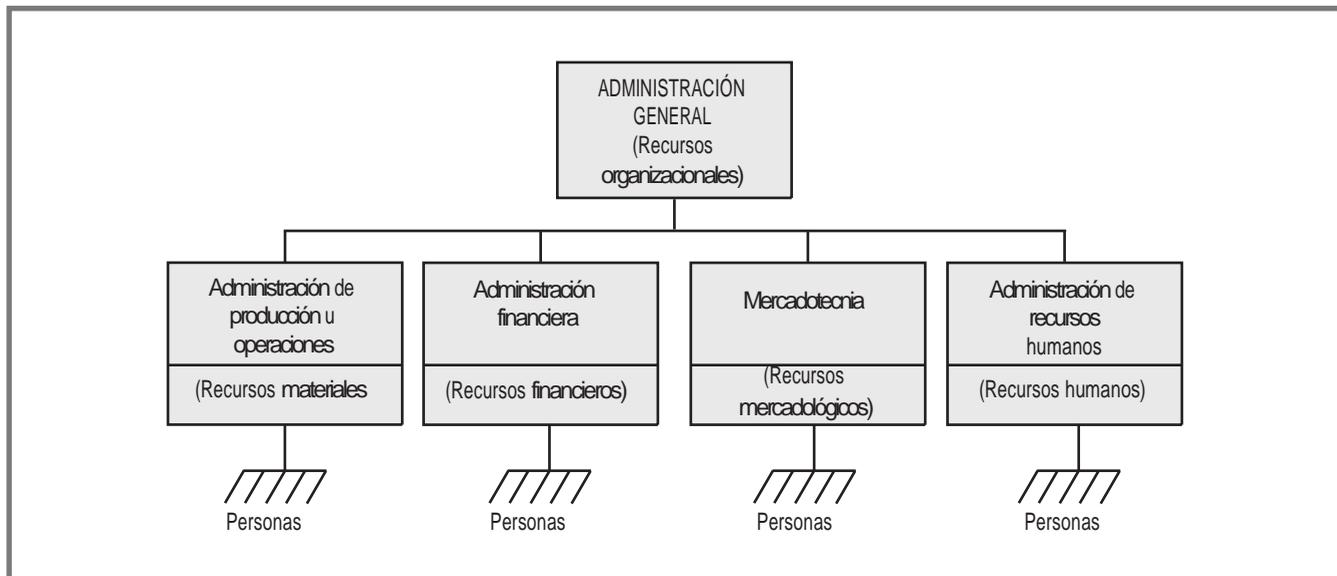


Figura II.5 Las personas como recursos que permean todas las áreas de la administración.

empresa es sólo un puñado de cosas físicas y materiales. Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o la depreciación de las máquinas y del mobiliario, entonces la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce paulatinamente, hasta llegar al punto cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen nada por cuenta propia, necesitan de la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además de esto, los recursos físicos están sujetos a la entropía. Cuando la empresa los ve como prioridad y como punto fundamental, el resultado es generalmente decepcionante. Las empresas que ponen atención exclusivamente a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni es sustraible. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta progresivamente con el uso. Él es el combustible principal en la era digital.



### **Nota interesante: Los activos intangibles**

Existe actualmente una migración de los activos tangibles y físicos hacia los activos intangibles y abstractos. Las empresas están ocupadas en hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad fundamental de las empresas.

### **Competencias organizacionales**

No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (*brand equity*). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

Los *activos organizacionales* pueden ser tangibles o intangibles y comprenden:<sup>2</sup>

1. *Activos físicos*: como terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
2. *Activos financieros*: en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
3. *Activos de operación*: la fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios e intangibles como sistemas y procesos.
4. *Activos legales*: como patentes y *copyrights* de la organización. McDonalds y Virgen tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
5. *Activos humanos*: el personal empleado por la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).
6. *Activos de marketing*: son básicamente activos intangibles; como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y el posicionamiento actual en el mercado.

Las *capacidades de la organización* se refieren al potencial de ésta para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades. Las cuales pueden ser:<sup>3</sup>

1. *Capacidades estratégicas*: funcionan como guía de orientación que influirá fuertemente en el rumbo estratégico y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la implementación de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio que es la aptitud para identificar oportunidades alternativas y, así, seleccionar mercados objetivo adecuados, en los que los recursos y capacidades de la organización se empleen de la mejor manera; mediante la concordancia de los recursos actuales y capacidades con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas e I y D), así como marketing.

2. *Capacidades funcionales*: en ellas se incluyen las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender lo que ocurre en el ambiente externo, con los clientes, competidores, además de los cambios del macroambiente.
3. *Capacidades operacionales*: son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o conclusión del proceso de órdenes.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:<sup>4</sup>

1. *Capacidades individuales*: son las habilidades y especializaciones de los individuos dentro de una organización. Comprende la habilidad del individuo de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al evaluar un problema estratégico o un obrero al evaluar el efecto de una falla mecánica).
2. *Capacidades colectivas*: son aquellas que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos *ad hoc*.
3. *Capacidades a nivel corporativo*: son las habilidades de la organización, como un todo, para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que las informaciones no sean sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.



### **Nota interesante: Los activos intangibles**

El problema actual no es sólo congrega órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Actualmente el problema se ha vuelto más grande; ahora, pues, se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe estar basada en la identificación de las competencias esenciales que deben ser creadas y formadas para la continuidad del éxito de la empresa. ¿Cómo debe ser esa arquitectura organizacional? Es claro que la respuesta es diferente para cada empresa. Si la empresa piensa organizarse en torno a productos y servicios la respuesta

---

2 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2004.

3 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *op. cit.*

---

4 *Idem.*

es una y si pretende privilegiar las competencias esenciales la respuesta es otra muy distinta. La arquitectura necesita hacer la ubicación de recursos transparente a la organización entera. Y necesita responder a preguntas fundamentales como:<sup>5</sup>

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla esa competencia esencial específica?
- ¿En qué medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Prahalad y Hamel<sup>6</sup> (creadores del concepto de competencias esenciales de la organización) manifiestan que la arquitectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos para proteger habilidades singulares y para pensar a largo plazo. Debido a todas estas razones, una arquitectura específica no puede ser copiada fácilmente por los competidores. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés (*stakeholders*). Por esta razón no debe haber fronteras externas ni internas.

Sin embargo, si las competencias esenciales de la empresa son sus recursos críticos y si la alta dirección tiene que garantizar que los portadores de esas competencias no queden aprisionados y paralizados en algunos de los negocios en particular, entonces las unidades estratégicas de negocios (UEN) deben solicitar competencias esenciales de la misma manera que solicitan capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas. Eso da a la empresa una nueva identidad: las competencias esenciales son recursos de la corporación —y no de cada una de sus UEN— y pueden ser reubicadas continuamente. Eso lleva a los gerentes de unidades a tener que justificar por qué mantienen a su servicio personas que son portadoras de competencias esenciales. Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios.

---

5 PRAHALAD, C. K. y Gary HAMEL, *A competência essencial de la corporação*, op. cit. Apud Montgomery, Cynthia A. y Michael PORTER (eds.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, op. cit., pp. 311-312.

6 PRAHALAD, C. K. y Gary HAMEL, op. cit.



## ¿Cómo reunir a los portadores de competencias esenciales?

En Canon, los portadores de competencias esenciales en óptica están distribuidos por todos los negocios (cámaras, copadoras y equipos litográficos de semiconductores). Cuando Canon reconoció una oportunidad en impresoras digitales láser, les dio a los gerentes de las UEN el derecho de buscar talentos en otras UEN y sacarlos de ahí para formar el grupo de talentos necesario para esa tarea. Esto se repite cada vez que se identifica una nueva competencia. La arquitectura organizacional de la empresa es fluida y maleable. Los gerentes se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, decidir la inversión que hay que hacer para crear cada competencia futura y cuál es la contribución en forma de apoyo de capital y equipo que cada división tiene que hacer. Esto lleva a un sentido de intercambio equitativo. Los portadores de las competencias se reúnen regularmente desde todos los puntos de la corporación, para intercambiar ideas y observaciones con el fin de crear un sentimiento de comunidad entre ellos.

Al hablar de competencias esenciales es indispensable hablar de los conceptos de Prahalad y Hamel.<sup>7</sup> Según ellos, la manera más poderosa de triunfar en la competencia global continúa siendo invisible para muchas personas. En la década de 1980 se calificaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. A partir de la década de 1990 se les califica por su capacidad de identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hacen posible el crecimiento empresarial. En el pasado, la corporación diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes mundiales. Sin embargo, dado que las fronteras del mercado cambian cada vez más rápido, los objetivos son engañosos y fugaces, la cacería es casi siempre temporal. Han sido pocas las empresas capaces de inventar nuevos mercados, al introducirse en mercados emergentes y modificar drásticamente la preferencia del cliente en mercados establecidos. Ése parece ser el camino hacia el futuro. Hay mucho que aprender.

---

7 *Idem*.



## **Nota interesante: Competencias esenciales**

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional está en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una *competencia* es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido de tiempo se basa en un conjunto de habilidades integradas, entre las que se encuentran la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas sofisticados de información, administración de las existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*). El efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:<sup>8</sup>

1. *Valor percibido*: Las competencias esenciales son aquellas que permiten ofrecer beneficios fundamentales para los clientes. Algunas veces estos beneficios no son percibidos como fundamentales debido a que el cliente tiene la atención puesta en beneficios adicionales como descuentos o propaganda llamativa. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador realmente paga, cuánto está dispuesto a pagar para tener acceso a esos beneficios, cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.
2. *Diferenciación de los competidores*: La competencia singular en relación con los competidores se considera como una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización como su marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros del sector.
3. *Capacidad de expansión*: Las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales, que al abrirle nuevas oportunidades a la organización tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico, op. cit.*

posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.



## **Competencias asociadas**

Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas con los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se podría aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios. Nike, fabricante de tenis y ropa deportiva, creó un modelo de negocio basado en la terciarización de las operaciones de fabricación (no es en esto donde compete). Nike aplica maravillosamente sus competencias esenciales: *design*, logística y marketing.

Casi siempre las empresas parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Eso hace que, a corto plazo, la competitividad de la empresa derive de sus atributos de precio y desempeño en productos, que los competidores imitan y rápidamente convergen a patrones similares y formidables en costo de producción y calidad, que son barreras mínimas para una competencia continua, pero para cada vez menos fuentes de ventaja diferenciada. En estos términos, esa competencia es pasajera y fugaz.<sup>9</sup>



## **El efecto de las competencias esenciales**

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Dadas estas tres características, observadas por Prahalad y Hamel (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada), es importante verificar si la competencia puede ser combinada con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero que combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. En el futuro, la habilidad crítica de la administración será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hacen posible el crecimiento. Las competencias tienen que ser nutridas y difundidas ampliamente en la organización como base para la estrategia; asimismo, precisa que la dirección esté de acuerdo con ellas para actuar de la misma forma.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *op. cit.*

Las competencias esenciales de una empresa se pueden identificar por medio de cuatro criterios de elección:<sup>10</sup>

1. *Capacidades valiosas*: son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales. Estas capacidades generan valor para la empresa —ya que exploran oportunidades o neutralizan amenazas externas— y permiten que formule o implante estrategias capaces de generar valor para los clientes.
2. *Capacidades raras*: son aquellas que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. Si una capacidad es común a muchas empresas es poco probable que constituya una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellas. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de los competidores.
3. *Capacidades difíciles de imitar*: son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.

4. *Capacidades insustituibles*: son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y que no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, tanto más difícil es encontrar un sustituto, por lo que es mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar y de imitar.

Las competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional y casi siempre dependen del talento de las personas.

### ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la ARH. De igual forma, las organizaciones se diseñan y se administran

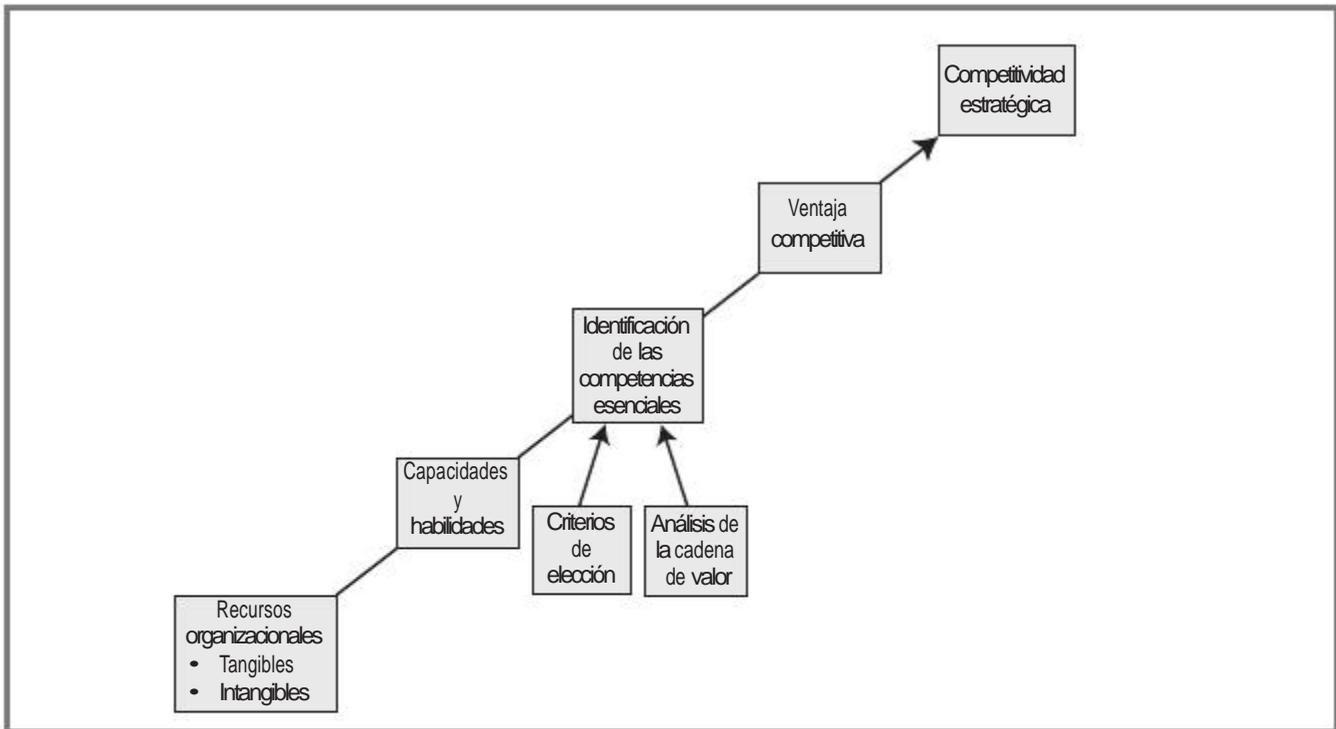


Figura II.6 Componentes del diagnóstico estratégico de la organización.<sup>11</sup>

10 BARNEY, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 1999, v. 17, pp. 99-120.

11 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico*, op. cit.

de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados. La aplicación de esos principios y presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

## La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (*teoría X*) y la moderna (*teoría Y*). Veamos cada una de ellas:

### 1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de autodisciplinarse.<sup>12</sup>

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y

---

12 McGREGOR, Douglas M., "O lado humano na empresa", en BALCÃO, Yolanda Ferreira y Laerte Leite CORDEIRO, (eds.), *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

- "1. La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos.
2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, necesitan ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas, controladas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Generalmente, se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas."



### Nota interesante: Teoría X

Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente difundidas como:

- a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere ser dirigido.
- b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere ser liberado de sus responsabilidades.
- c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
- d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, ya que busca la seguridad.<sup>13</sup>

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que creen que las personas tienden a comportarse de acuerdo

---

13 McGREGOR, Douglas M., *op. cit.*, pp. 46-47.

con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, demanda excesiva de beneficios.

## 2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.
5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial.<sup>14</sup>

En otras palabras:

1. El hombre no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
2. Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.<sup>15</sup>

En el marco de esta concepción moderna del hombre, dentro de la teoría Y, la tarea de la administración resulta mucho más amplia.

1. La administración es la responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para la obtención de sus fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así, en consecuencia de su experiencia en otras organizaciones.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas. La administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas puedan lograr mejor sus objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.<sup>16</sup>

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

---

14 McGREGOR, Douglas M., *op. cit.*, p. 54.

---

15 *Ibidem*, p. 55.

16 *Idem*.



### Nota interesante: Teoría Y

La *teoría Y* se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, tales como:<sup>17</sup>

1. *Descentralización y delegación.* Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización, con el fin de hacer que todas las personas se involucren más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias. Y con eso, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
2. *Ampliación del puesto y mayor significado del trabajo.* La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con ello provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así, se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
3. *Participación y administración consultiva.* La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vista a obtener sus opiniones personales tiene como finalidad motivar a las personas para que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona oportunidades significativas para la satisfacción de las necesidades sociales y de estima.

4. *Autoevaluación del desempeño.* Los programas tradicionales de evaluación del desempeño estaban orientados hacia la concepción tradicional (*teoría X*), ya que la mayoría de esos programas tienden a tratar a las personas como si fueran un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso, ya que funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Y esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya “comprado” la idea, pero la haya aplicado dentro de las concepciones tradicionales.

Actualmente, las *teorías X* y *Y* se consideran como los puntos extremos y antagónicos de un *continuum* de concepciones que poseen varios grados intermediarios. En otras palabras, entre la *teoría X* (autocrática impositiva y autoritaria) y la *teoría Y* (democrática consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Teoría X	Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.</li> <li>2. Todas las organizaciones tienen objetivos. Las personas que trabajan en las organizaciones tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de esos objetivos.</li> <li>3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.</li> <li>4. Las personas evitan las responsabilidades.</li> <li>5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.</li> <li>6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.</li> <li>2. El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.</li> <li>3. Las recompensas por el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos.</li> <li>4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.</li> <li>5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.</li> <li>6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.</li> </ol>

Figura II.7 *Teoría X y teoría Y: concepciones diferentes de la naturaleza humana.*

17 *Ibidem*, pp. 59-60.



## Teoría Z

Recientemente, Ouchi<sup>18</sup> publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos) Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.



### Nota interesante: Teoría Z

En las empresas japonesas el proceso de toma de decisiones es *participativo* y *consensual* (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es *vitalicio*, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de *organización social*: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la *teoría Z* realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

## Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que le dio el nombre de *sistemas de administración*.<sup>19</sup> La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa

nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles. Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos únicamente cuatro variables organizacionales, a saber: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicaciones, la relación interpersonal y los sistemas de recompensas y de sanciones como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

- a) *Proceso de toma de decisiones*: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.
- b) *Sistema de comunicaciones*: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- c) *Relación interpersonal*: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- d) *Sistema de recompensas y de sanciones*: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de *sistemas administrativos*. Veamos cuáles son los cuatro *sistemas administrativos* de acuerdo con las cuatro variables de Likert.<sup>20</sup>

### a) Sistema 1: Autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

18 OUCHI, William, *Teoría Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, São Paulo, Fondo Educativo Brasileiro, 1982.

19 LIKERT, Rensis, *Novos padrões de administração*, São Paulo, Pioneira, 1971. Ver también del mismo autor: *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

20 LIKERT, Rensis, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

1. *Procesos de toma de decisiones*: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran totalmente las decisiones tomadas.
2. *Sistema de comunicaciones*: bastante precario y obstinado. Las comunicaciones se dan verticalmente, en sentido descendente, llevan únicamente órdenes y rara vez orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes y mucho menos laterales.
3. *Relación interpersonal*: las relaciones entre las personas se considera perjudicial para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de los trabajos. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas están diseñados de manera que aislen a las personas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones*: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

#### **b) Sistema 2: Autoritario-benevolente**

Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el *sistema 1*, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones*: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
2. *Sistema de comunicaciones*: relativamente precario basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicaciones ascendentes que provienen de los niveles más bajos.
3. *Relación interpersonal*: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal sigue considerándose como una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.

4. *Sistema de recompensas y de sanciones*: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia y menos recompensas de tipo simbólico o social.

#### **c) Sistema 3: Consultivo**

Es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones*: es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque la opinión de los niveles inferiores es considerada en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones son sometidas a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. *Sistema de comunicaciones*: las comunicaciones son verticales en sentido descendente (encaminadas a la orientación general y no a órdenes específicas) y ascendente y son laterales (horizontales) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
3. *Relación interpersonal*: la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, aun cuando no sea completa y definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones*: se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y de desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aun cuando ocasionalmente se puedan presentar sanciones leves y esporádicas.

#### **d) Sistema 4: Participativo**

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones*: se delegan completamente las decisiones a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices a seguir, así controlan sólo los resultados y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
2. *Sistema de comunicaciones*: las comunicaciones fluyen en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, ya que son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe ser compartida por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.
3. *Relación interpersonal*: centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de

manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.

4. *Sistema de recompensas y sanciones*: fuerte importancia puesta en las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre son definidas y decididas por los grupos involucrados.

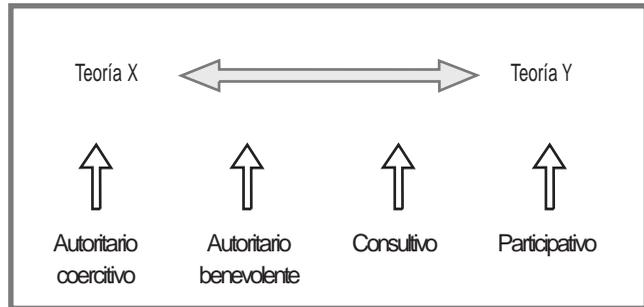


Figura II.8 El continuum autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X y Y.

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
<b>Proceso de toma de decisiones</b>	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
<b>Sistema de comunicaciones</b>	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
<b>Sistema de recompensas</b>	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Figura II.9 Los cuatro sistemas administrativos.

Los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.

1. El sistema 1 se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y bajo nivel de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.
2. El sistema 2 se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.
3. El sistema 3 se emplea en empresas de servicios como los bancos e instituciones financieras o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y con políticas de personal más abiertas.
4. El sistema 4 todavía no se encuentra mucho en la práctica, predomina en organizaciones que utilizan tecnología sofisticada y en las que el personal es especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, en las organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera.



### **Nota interesante: Sistemas administrativos**

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología utilizada en la organización y las características de las personas involucradas, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y sofisticada es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad de utilizar el sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones que existen para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En uno de los extremos está el sistema 1 que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos a lo estudiado sobre la *teoría*

X. En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo que recuerda a la *teoría Y*. En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera con la cual las personas son administradas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, hacia el lado derecho de la gráfica, es decir, hacia el sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, más bien se trata de desarrollar una especie de revolución silenciosa, pero extremadamente poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas, transmitiéndoles amplia libertad de acción, de pensamiento, de formación, de relaciones humanas, de elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

## **ENFOQUE SISTEMÁTICO Y SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Las ideas de McGregor y de Likert están muy enfocadas al comportamiento organizacional, al tratar de comparar el estilo tradicional de administración con el estilo moderno basado en la comprensión de los conceptos conductuales y motivacionales. Los *conductistas* estudian la organización bajo el prisma de un sistema de intercambios de alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. El enfoque de estos autores aún está muy dirigido al "interior" de las organizaciones, como si éstas fueran unidades absolutas, totales y únicas. Con la *teoría de sistemas* se inicia una preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos que integren dinámicamente al ambiente y cuyos subsistemas operen en una compleja interacción tanto interna como externa. Los subsistemas que forman una organización están interconectados e interrelacionados, en cuanto el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un todo. En la *teoría de la contingencia* se da un desplazamiento de dentro hacia fuera de la organización, y la importancia se pone en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. La *perspectiva situacional* destaca que las características ambientales son las que condicionan las características de las organizaciones. No existe la mejor manera (*the best way*) de organizar o de administrar una organización. Todo depende (*it depends*) de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente a las organizaciones, al mismo tiempo que se encuentran en

interacción dinámica influyéndose de manera recíproca. Las características organizacionales sólo se pueden atender por medio del análisis de las características ambientales, a las que tratan de adecuarse. La *teoría de la contingencia* es básicamente situacional, circunstancial y

condicional: ni en las organizaciones ni en su administración existe nada absoluto. Todo es relativo. La manera en que se administre una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente).

# 4



## La administración de recursos humanos

---

### Lo que verá en este capítulo

- **Carácter multivariado de la ARH.**
- **Carácter situacional de la ARH.**
- **ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*.**
- **ARH como proceso.**
- **Políticas de RH.**
- **Objetivos de la ARH**
- **Dificultades básicas de la ARH.**

---

### Objetivos de aprendizaje

- **Mostrar las características —multivariadas y situacionales— de la ARH.**
  - **Presentar la ARH como un proceso de responsabilidad de cada gerente.**
  - **Indicar políticas y objetivos de la ARH.**
-

## La transformación de los recursos humanos en Constelación Libra

Helena González fue recientemente nombrada vicepresidente de RH de Constelación Libra, S.A., una importante industria de cosméticos de Brasil. La dirección de la empresa se ha quejado de que el área de recursos humanos es extremadamente conservadora

y no aporta nada a los objetivos de la organización. El objetivo principal de Helena es transformar RH de un área operacional y burocrática a un área estratégica e innovadora. ¿Cómo puede explicar Helena esta transformación a la mesa directiva de la empresa?

La *administración de recursos humanos (ARH)* es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de *recursos humanos* es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la *ARH* es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

### CARÁCTER MULTIVARIADO DE LA ARH

La *ARH* es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la *ARH* se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y

enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la *ARH* se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la *ARH*), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la *ARH*). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

Algunas de las técnicas de la *ARH* se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en la figura 4.2, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado de trabajo.</li> <li>• Reclutamiento y selección.</li> <li>• Investigación de salarios y prestaciones.</li> <li>• Relaciones con los sindicatos.</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesional.</li> <li>• Legislación laboral.</li> <li>• Etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos.</li> <li>• Valuación de puestos.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Plan de vida y carrera.</li> <li>• Plan de prestaciones sociales.</li> <li>• Política salarial.</li> <li>• Higiene y seguridad.</li> <li>• Etcétera.</li> </ul>

Figura 4.1 Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

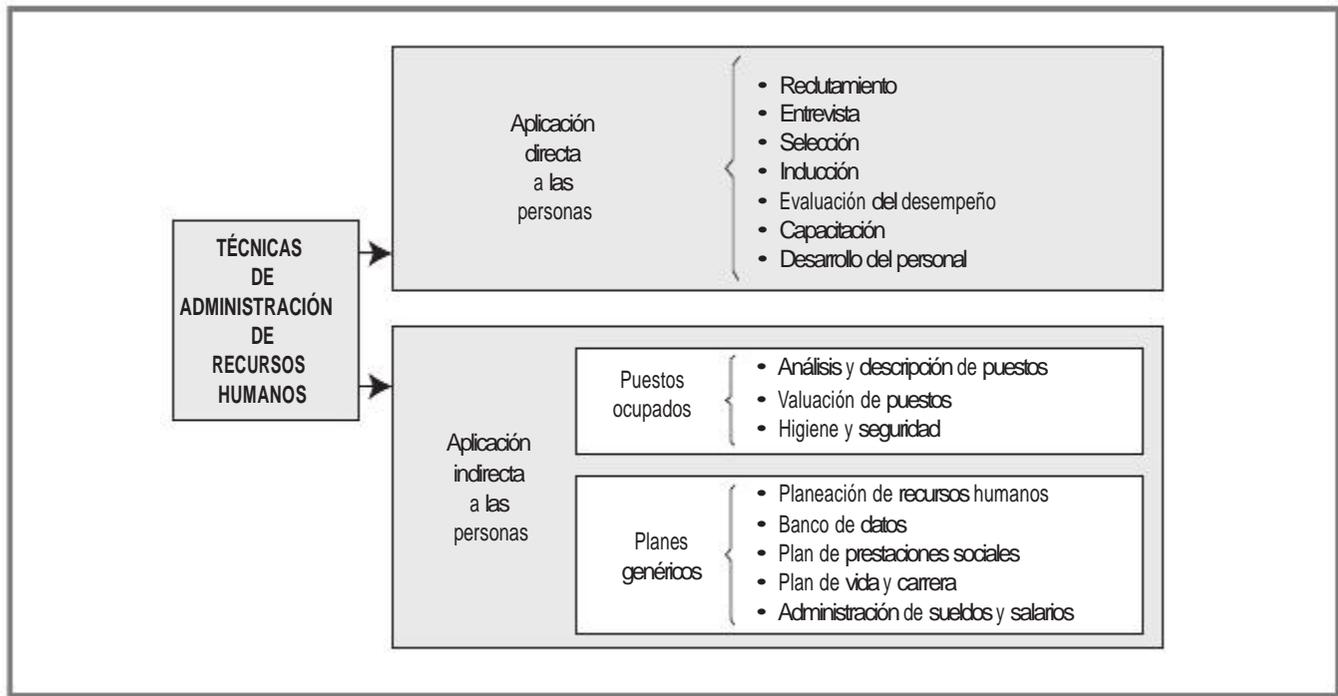


Figura 4.2 *Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.*

Algunas de las técnicas de la ARH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos.

La ARH se puede referir tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización, como se muestra en la figura 4.4.

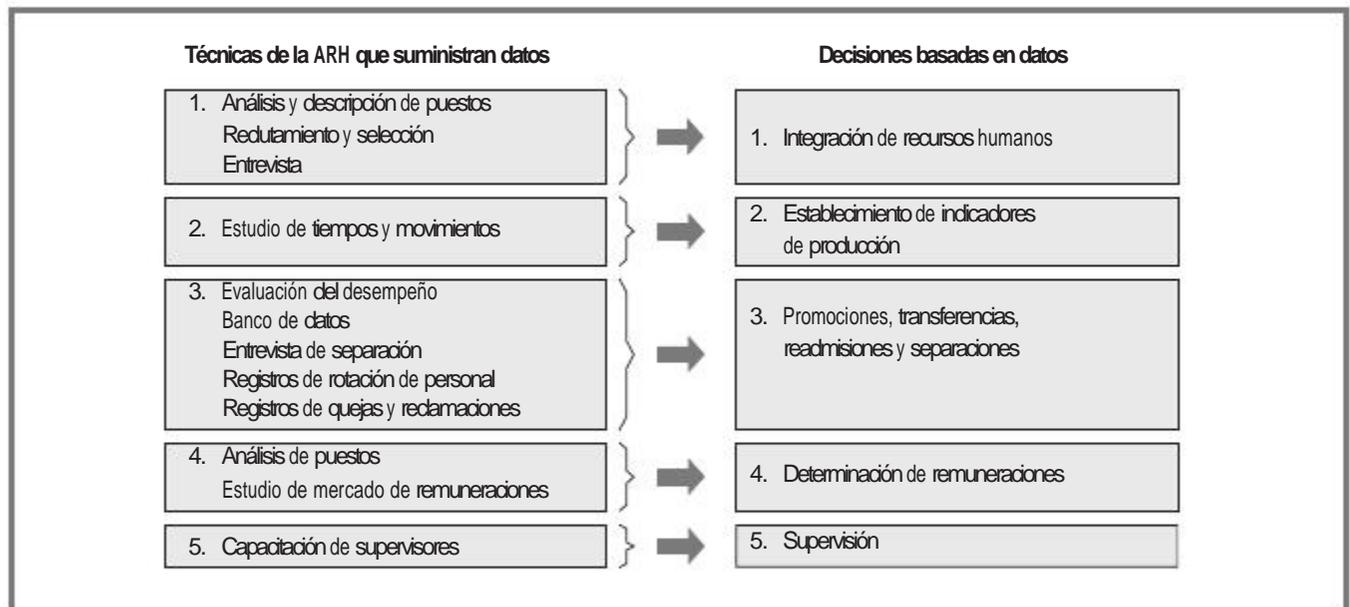


Figura 4.3 *Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones de la ARH basadas en datos.*

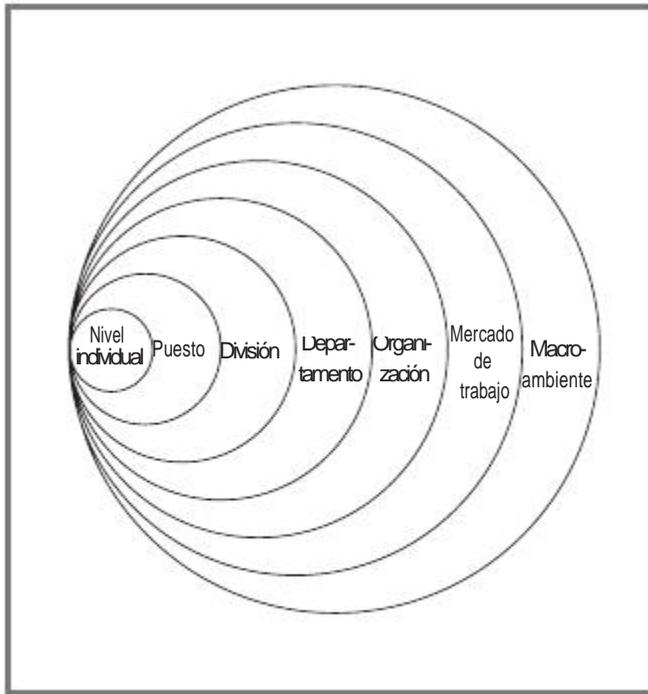


Figura 4.4 Los diversos niveles de referencia de la ARH.

### EL CARÁCTER SITUACIONAL DE LA ARH

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las

políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema de ARH exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la ARH debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes. Por otro lado, la ARH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada, como se muestra en la figura 4.5. Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aun cuando se encuentren situados en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos que tiene autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporciona unidad en el funcionamiento y uniformidad

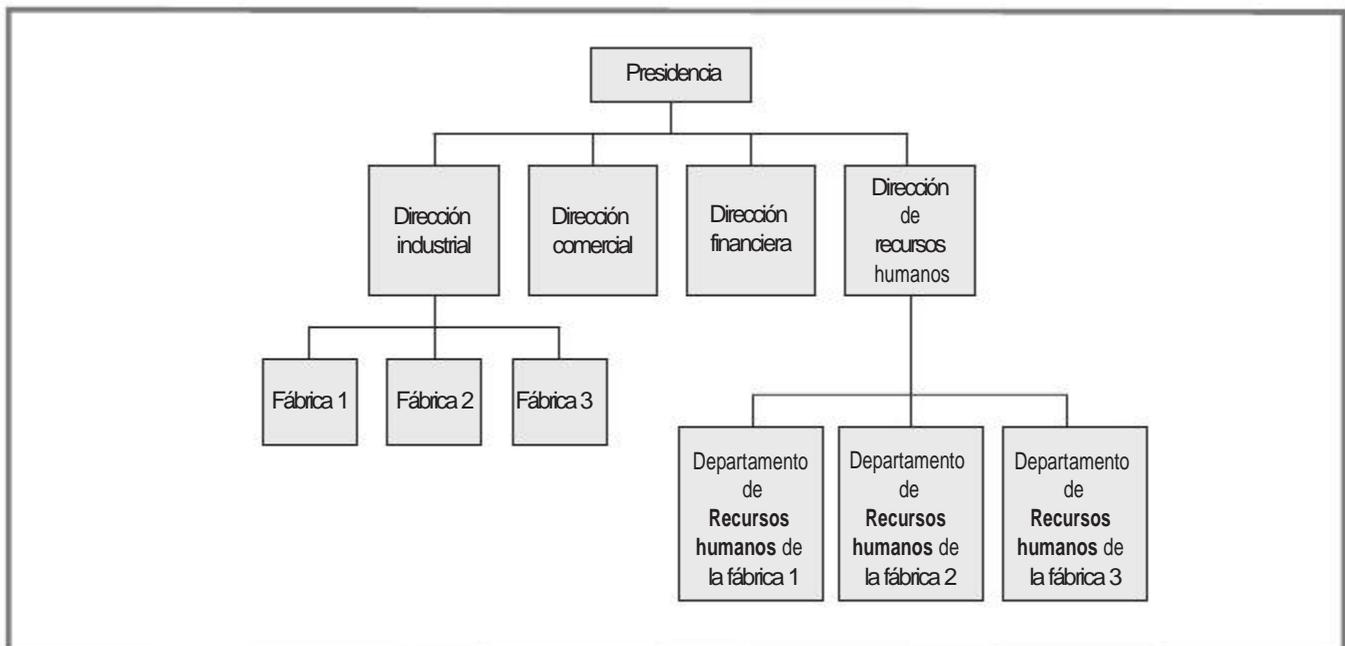


Figura 4.5 Estructura organizacional en la que la función de RH es centralizada.

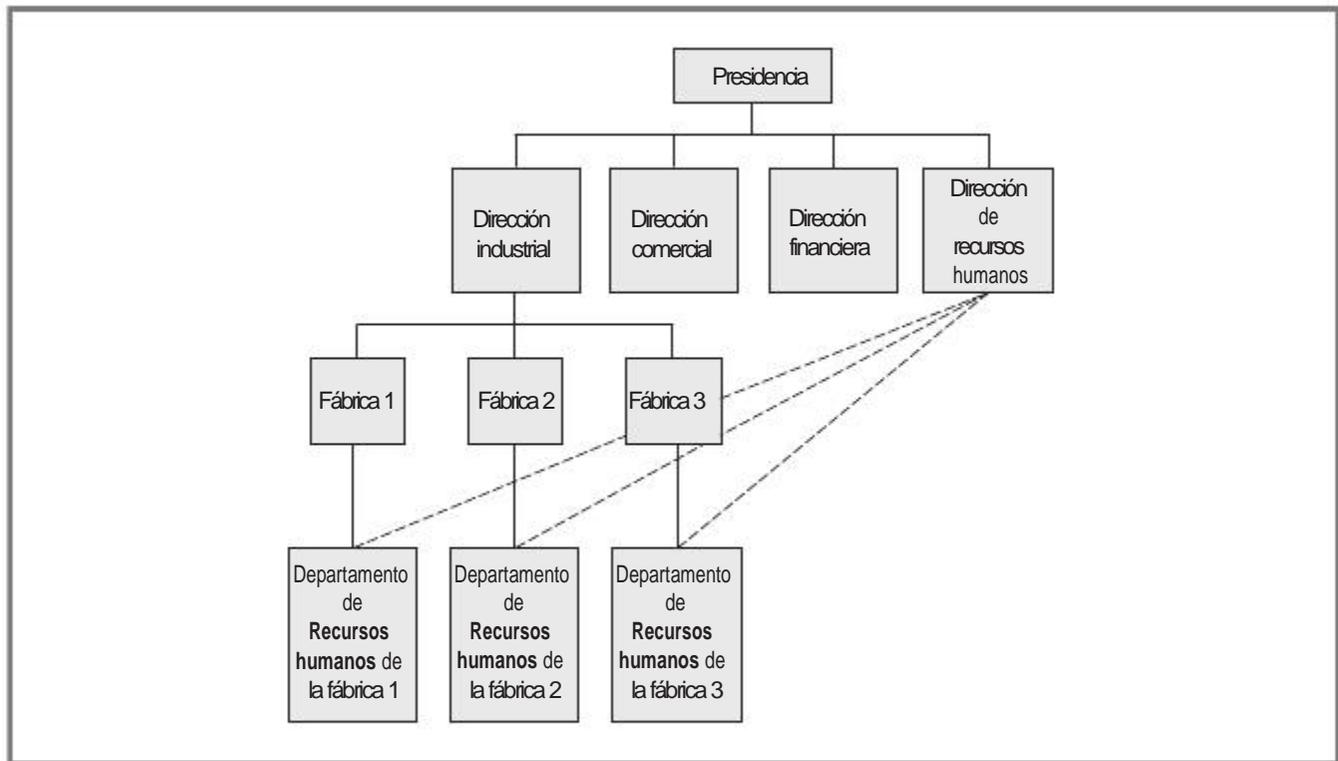


Figura 4.6 Estructura organizacional en la que la función de RH es descentralizada.

en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia: además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser descentralizada, como se indica en la figura 4.6. Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departa-

mentos de recursos humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales son ajustados a las necesidades de cada fábrica o unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales.

En algunos casos, el departamento de ARH se sitúa en el *nivel institucional*: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección, por lo tanto en el nivel resolutivo, como se muestra en la figura 4.7.

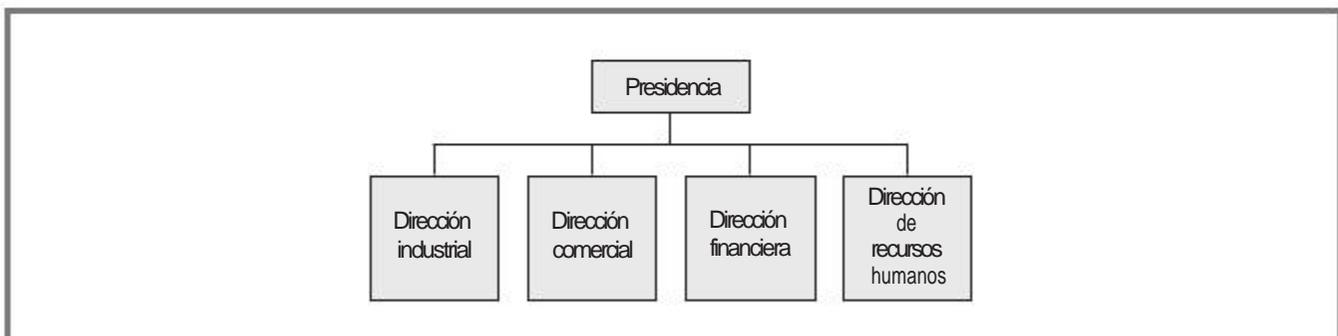


Figura 4.7 Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en el nivel institucional.

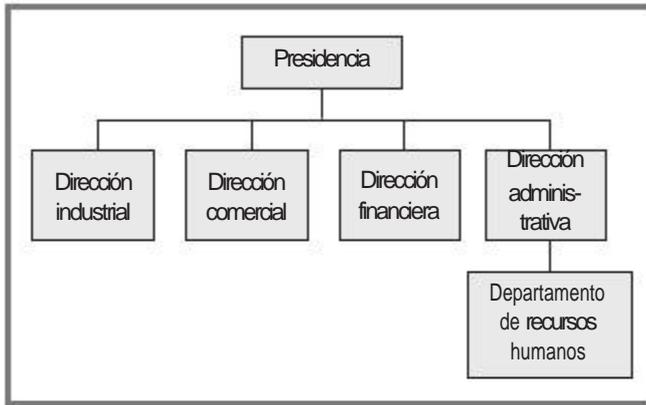


Figura 4.8 Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en el nivel intermedio.

En otras organizaciones, el departamento de recursos humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo tanto, no toma decisiones; en este caso, se reporta a un departamento resolutorio, por lo general ajeno a sus actividades, como se muestra en la figura 4.8. Las decisiones tomadas en la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Los asuntos del personal los resuelve algún elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, la ARH es un departamento que da asesoría a la presidencia, al proporcionarle consultoría y servicios de *staff*. En el caso reproducido en la figura 4.9, el departamento de recursos humanos (en el nivel intermedio) se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento de ARH deben ser avalados y comunicados a la presidencia para

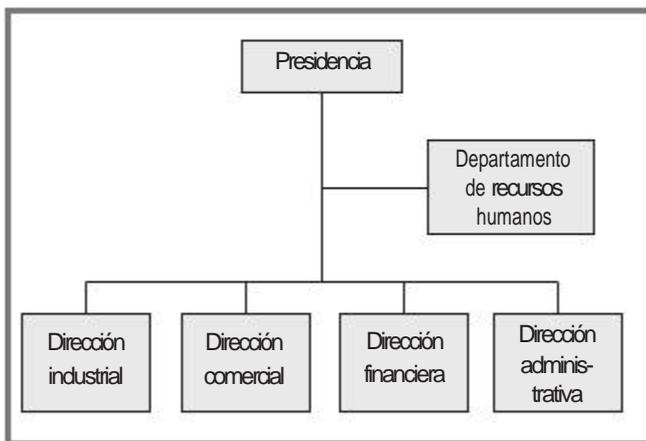


Figura 4.9 Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en la posición de *staff*.

ser implantados en la organización. Una vez avalados son aplicados en las distintas áreas por los directores respectivos.

### **Nota interesante: Sistemas administrativos**

Realmente, la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad y responsabilidad del departamento de ARH dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores vistos anteriormente. Las concepciones respecto a la naturaleza de las personas son condicionantes también importantes respecto al papel que la ARH tenga en cada organización.

Lo que hace resaltar aún más el carácter multivariado y situacional de la ARH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como entre las personas existen diferencias individuales, también hay diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ARH tenga que conducirse con esas diferencias.

### **LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF**

La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

### **Recuerde: Responsabilidad de línea y función de *staff* (asesoría)**

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero, cuanto mayor es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de

los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto puede tener sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro pero no en el presente, afectan lo que sucederá pero no lo que está sucediendo. Por lo tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la ARH: ésta es una *responsabilidad de línea* y una *función de staff*. Esto significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc. El que supervise, dé órdenes, información y orientación y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los subordinados. Además, el *principio de la unidad de mando*, o de la *supervisión única*, hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la *responsabilidad de línea* sobre sus subordinados. Así, la ARH es una responsabilidad de línea, o sea, responsabilidad de cada uno de los jefes.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación,

las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de *staff* también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.), para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de *staff* (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento de ARH es de *staff*. Éste asesora con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permitan tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Bajo estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en RH como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y *staff* no desaparecerán jamás, pero se minimizarán cuando los jefes de línea y los especialistas de *staff* consideren la división de responsabilidades y de funciones como un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de RH no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de RH.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### La transformación de los recursos humanos en Constelación Libra

La primera acción de Helena fue ocuparse de su propio departamento: revisar y discutir con sus subordinados sobre la estructura organizacional del área de RH. La departamentalización funcional del área consistía en cinco departamentos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y prestaciones, relaciones laborales e higiene y seguridad.

Cada uno de los departamentos tenía un gerente especializado que no sabía nada acerca de los otros departamentos. Helena quiere abolir esas fronteras internas entre los departamentos y transformarlos en equipos multifuncionales como se muestra en la figura 4.10.

¿Qué ideas le propondría usted a Helena?

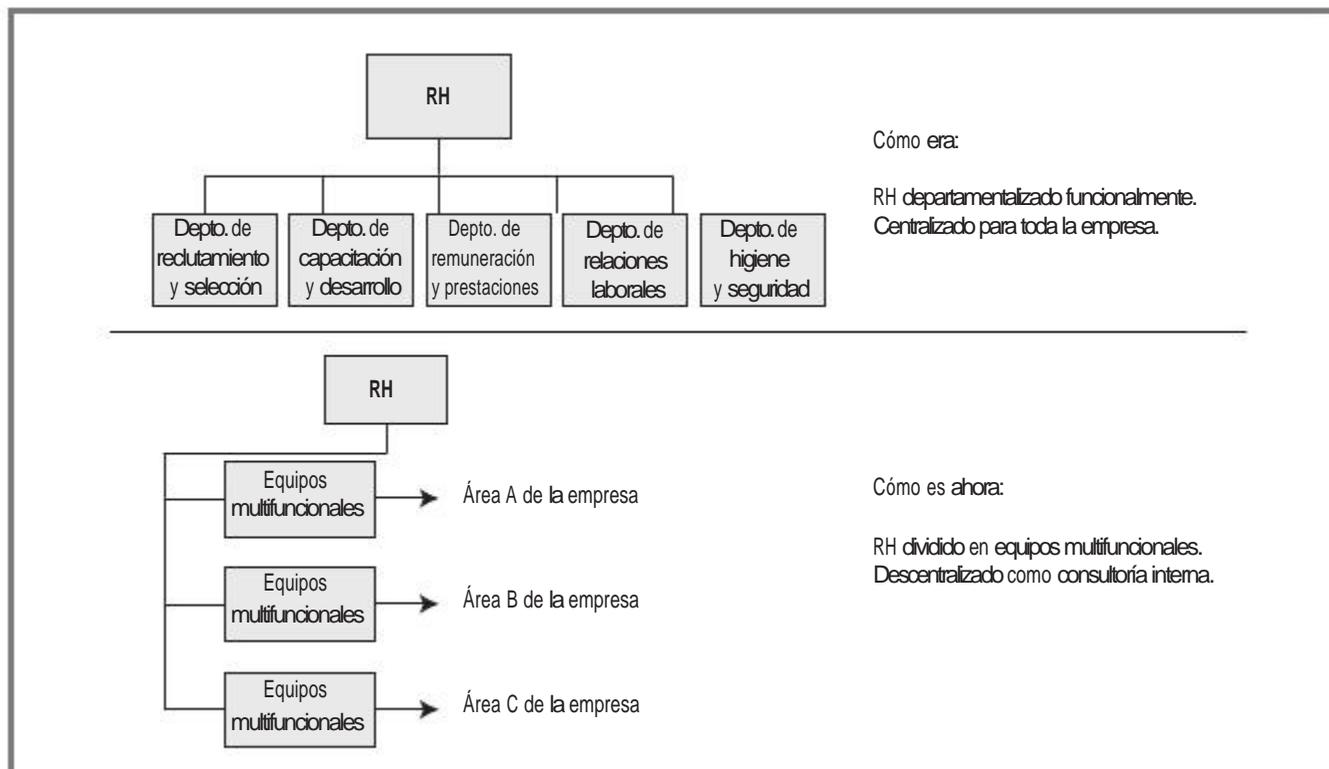


Figura 4.10 La nueva organización en Constelación Libra.

## ARH COMO PROCESO

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas,

hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la figura 4.11.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

La figura 4.13 muestra este aspecto de la administración de recursos humanos: existe un *continuum* de si-

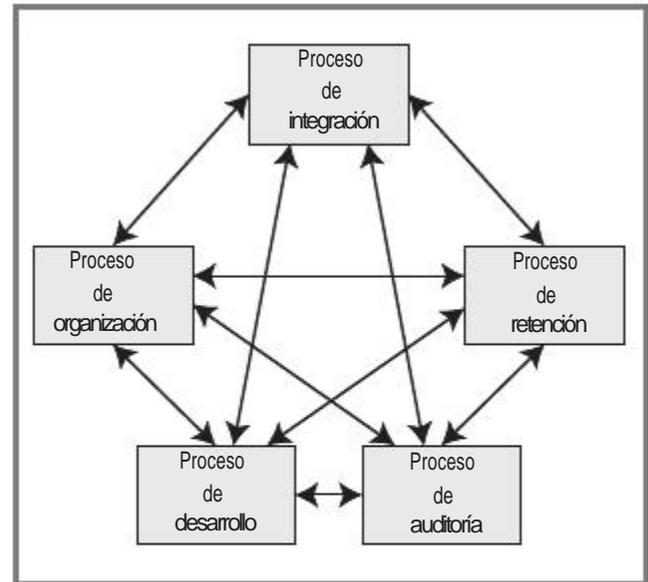


Figura 4.11 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.

tuaciones intermedias; en un extremo, el de la izquierda, está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada uno de los subsistemas, mientras que en el otro extremo, el de la derecha, es de una situación de superdesarrollo y sofisticación. Las puntuaciones del 1 al 10 en la escala sirven de ayuda para determinar la situación en la que se encuentra una organización. Por lo tanto, la preocupación básica será desplazar las características de la ARH de la izquierda del cuadro hacia la derecha, con la intención de llegar al grado 10

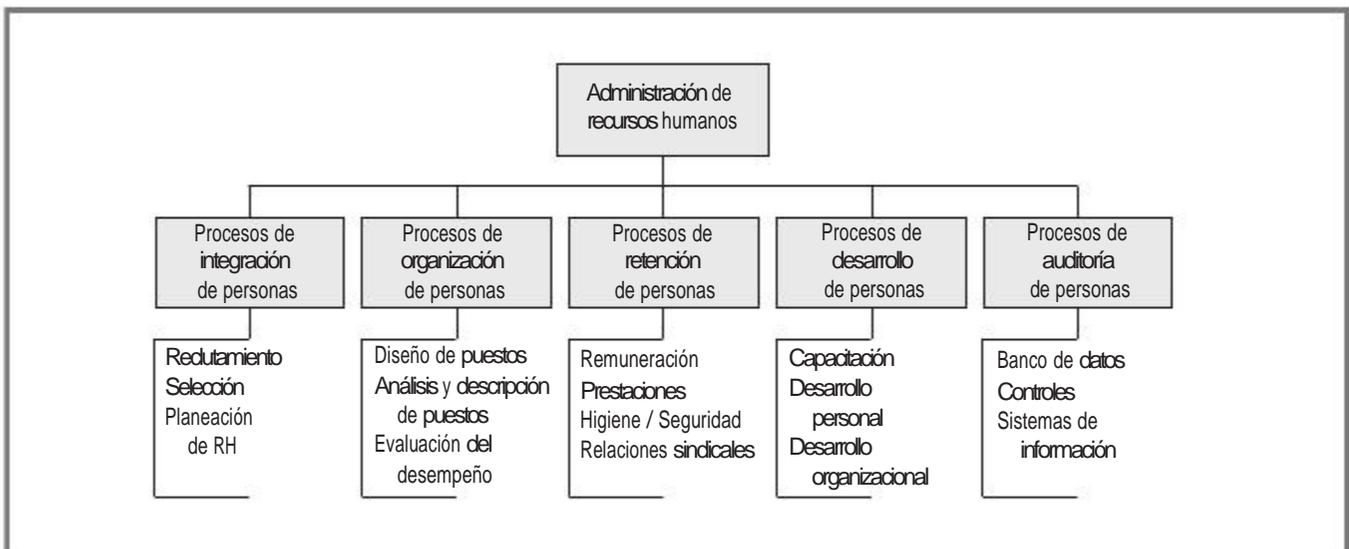


Figura 4.12 Procesos y subprocesos en la ARH.

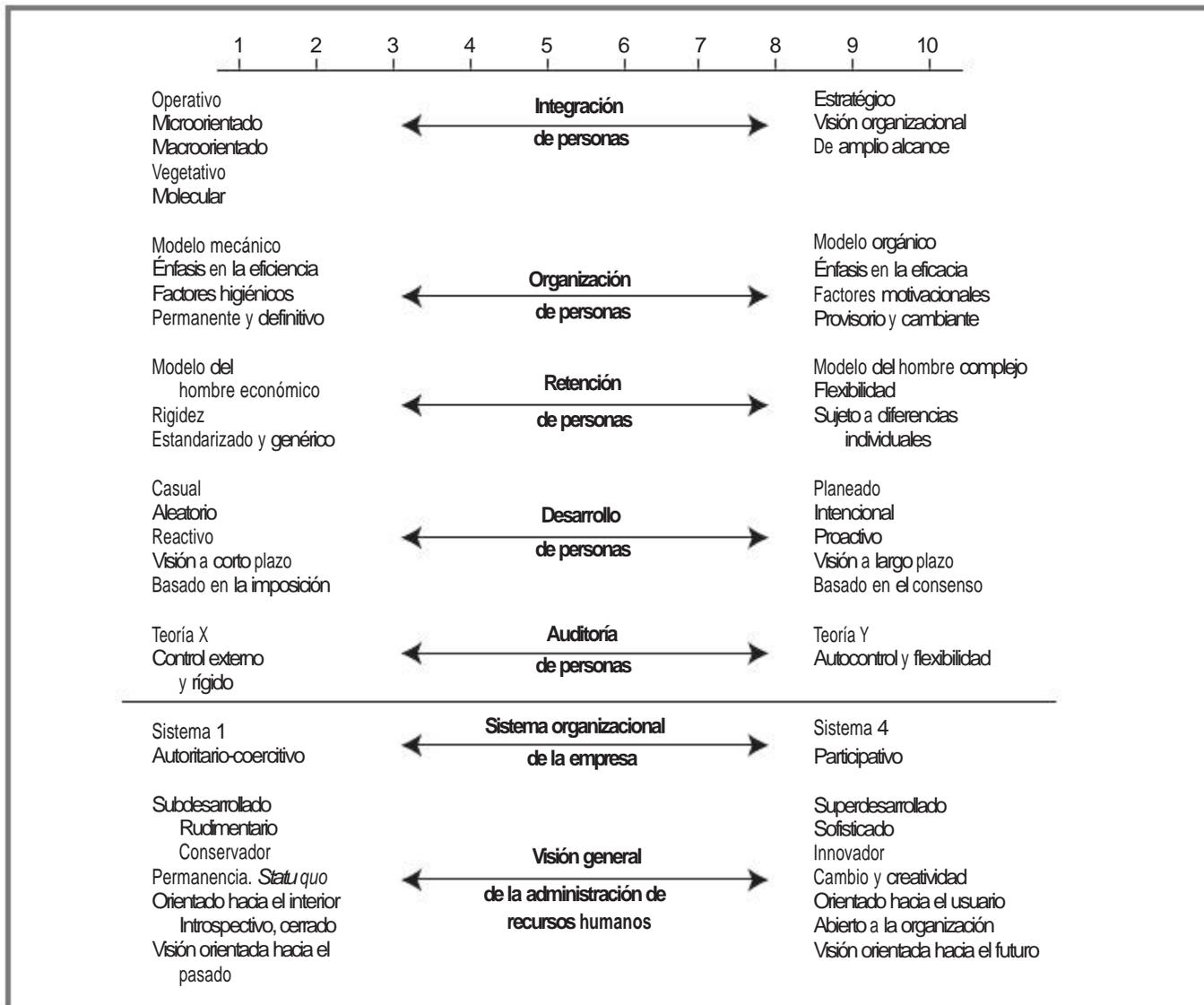


Figura 4.13 Continuum de las situaciones en los subsistemas de la ARH.

de la escala. Desplazar la situación de la ARH de la izquierda hacia la derecha: ésta será la principal tarea de los ejecutivos de la ARH en el nuevo milenio. El nivel del área con el cambio del milenio será sin lugar a dudas, el extremo derecho del *continuum*. Hacia allá hay que encaminar los esfuerzos para modificar y modernizar esta área.

Se dedicará una parte del libro a cada uno de los procesos y cada parte estará dividida en subcapítulos que abordan los subprocesos.

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las *políticas* surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las *políticas* son reglas establecidas para gobernar funciones

y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las *políticas* son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las *políticas de recursos humanos* se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

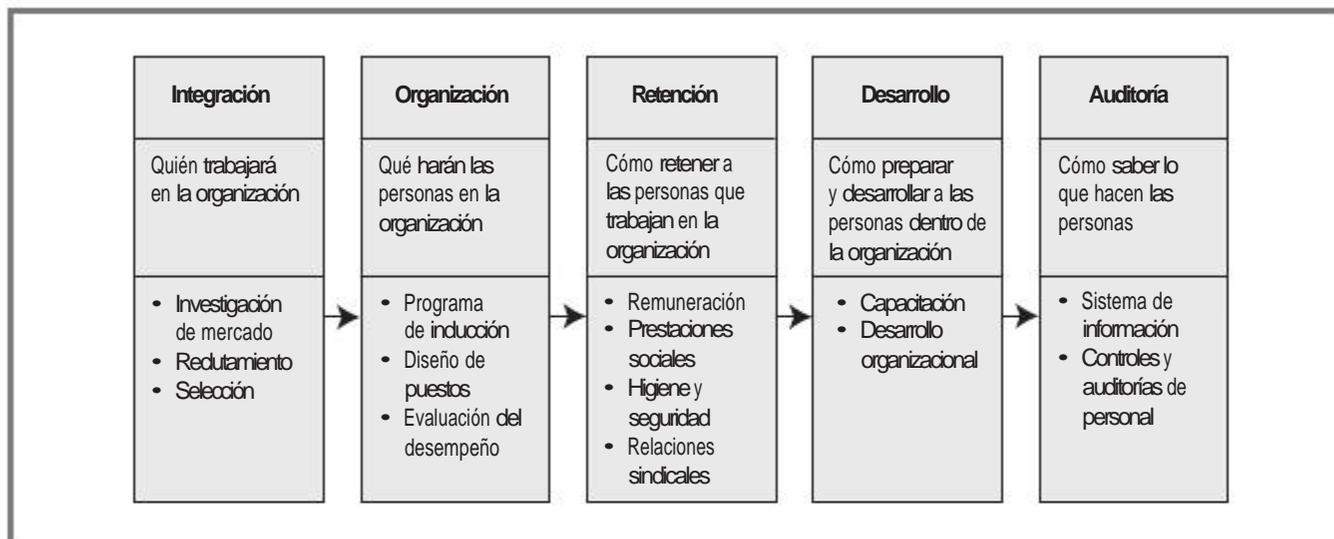


Figura 4.14 Proceso global de la ARH.

Cada organización desarrolla la *política de recursos humanos* más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una *política de recursos humanos* debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. *Políticas de integración de recursos humanos*

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. *Políticas de organización de recursos humanos*

- Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que

definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. *Políticas de retención/ de los recursos humanos*

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. *Políticas de desarrollo de recursos humanos*
  - a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
  - b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
  - c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.
5. *Políticas de auditoría de recursos humanos*
  - a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
  - b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La figura 4.15 da una visión de conjunto de todas estas políticas.



### **Nota interesante: Políticas y procedimientos**

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas *políticas* se pueden definir los *procedimientos* a implantarse, los cuales son guías de acción pre-determinados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos *procedimientos* constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcio-

nar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

## **OBJETIVOS DE LA ARH**

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr *eficiencia* y *eficacia* por medio de las personas.

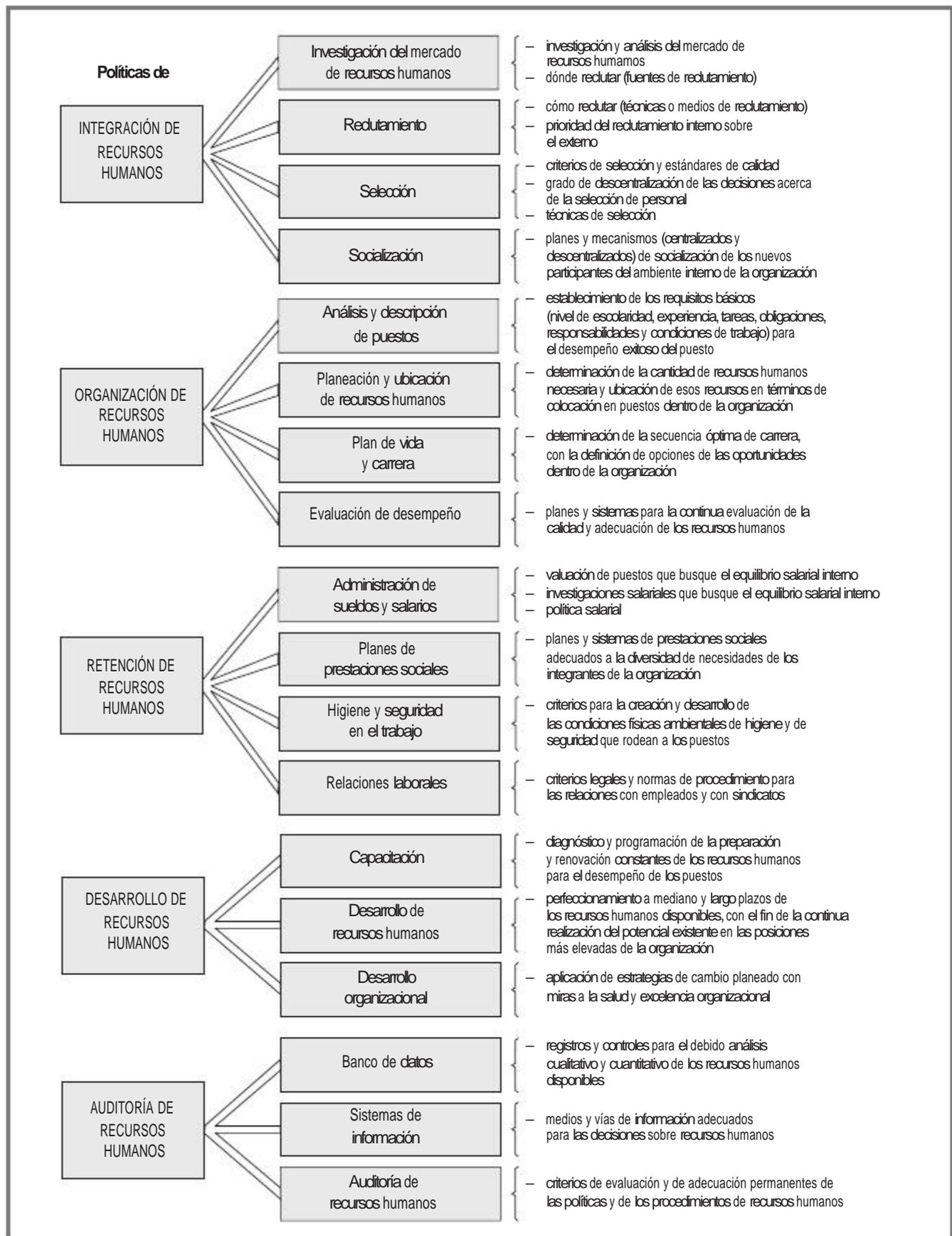


Figura 4.15 Políticas de RH.

## La transformación del área de recursos humanos en Constelación Libra

La segunda acción que realizó Helena González fue transformar a los gerentes de departamento en administradores de personas. Además de los aspectos técnicos del trabajo, los gerentes se encargarán también de los aspectos humanos. Promover y

descentralizar la ARH en toda la organización. Este proceso de descentralización busca dar una mayor autonomía a los gerentes en la conducción de sus equipos. ¿Cómo debe Helena transformar gradualmente la ARH en una función de *staff*?

### Dificultades básicas de la ARH

Lo que distingue a la ARH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

- a) La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
- d) La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- e) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.

Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr —si es que lo logra— un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

- f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- g) La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
- h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización.

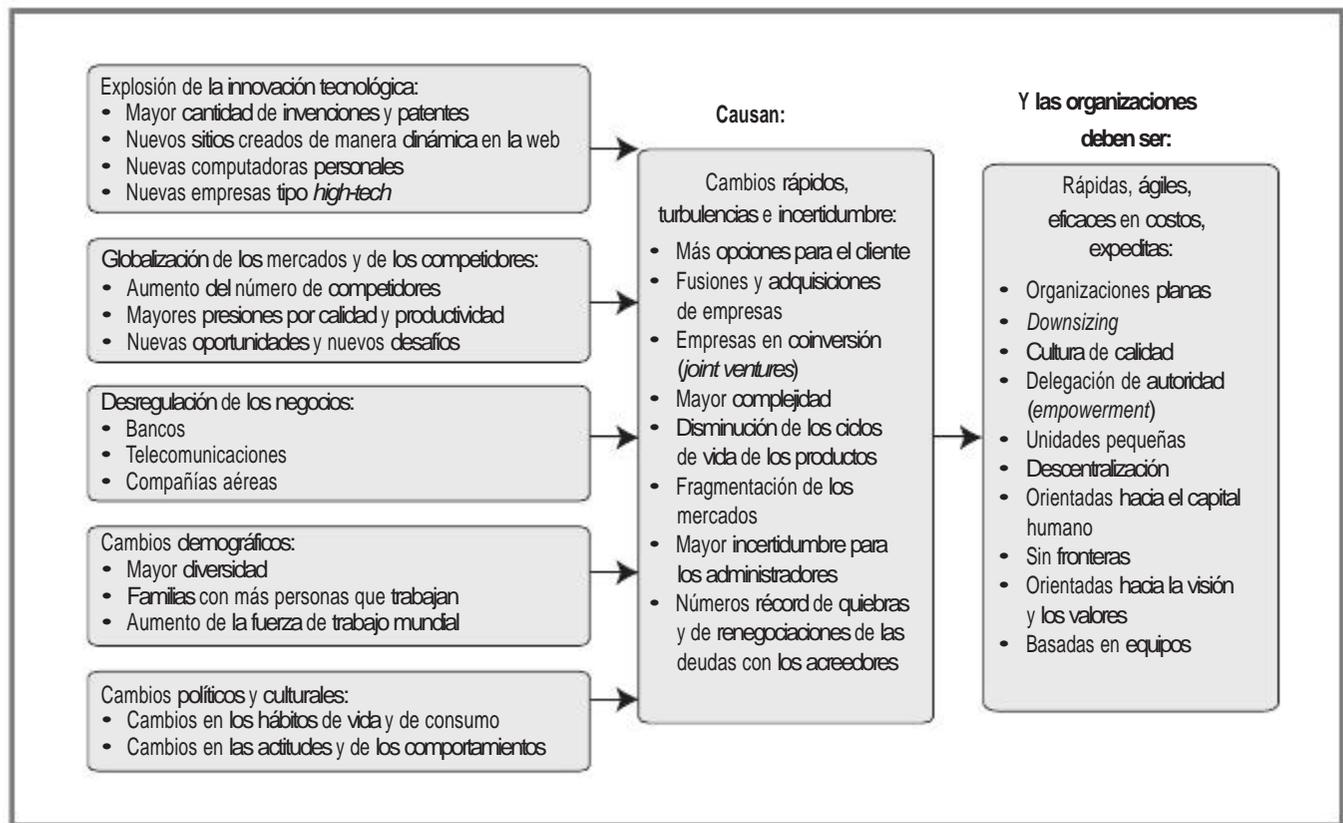


Figura 4.16 Cambios que imponen desafíos a las organizaciones.<sup>1</sup>

## LA FUNCIÓN DE LA ARH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas, tal como se muestra en la figura 4.17. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y —de paso—, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del *statu quo* para transformarse gra-

dualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

## RESUMEN

Para poder operar, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno administrado por una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos. Entre éstos resalta el estilo de administración que la organización desee adoptar: puede ser basado en la teoría X o basado en la teoría Y. Otra manera de analizar los estilos administrativos reside en el análisis de los sistemas de administración: un *continuum* que va desde el sistema 1 (autoritario y rígido) hasta el sistema 4 (participativo y grupal). De aquí se deduce el carácter multivariado de la ARH, pero sobre todo su carácter situacional. Además la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de *staff*. En realidad, la ARH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra cinco subsistemas interdependientes: el de integración, el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de auditoría de los recursos humanos. Las políticas de recursos

<sup>1</sup> Adaptada de DESSLER, Gary, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000, p. 14.

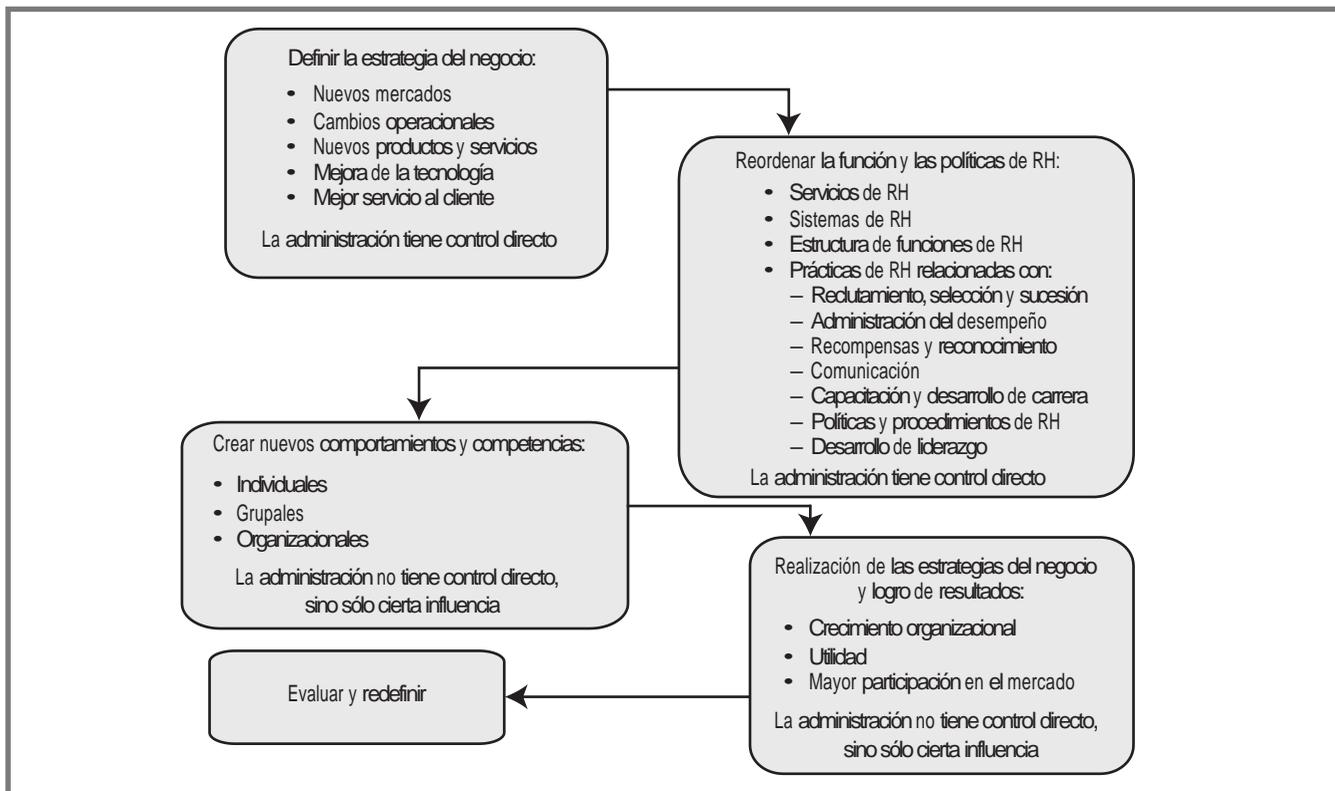


Figura 4.17 Componentes básicos de la estrategia de ARH.<sup>2</sup>

humanos, por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia dentro de las distin-

tas áreas de la organización, las dificultades con las que se encuentra la ARH son enormes.

## CASO

### La competencia organizacional de Kodak<sup>3</sup>

El concepto fundamental de la planeación de RH en Eastman Kodak es la "competitividad organizacional", es decir, la capacidad de actuar y cambiar para el logro de la ventaja competitiva. La empresa emplea un proceso de cuatro etapas para desarrollar la estrategia de RH que apoya su estrategia organizacional, a saber:

Paso 1. Definir las competencias organizacionales generales

Los ejecutivos de línea y los gerentes de recursos humanos de manera conjunta definen las competencias organizacionales requeridas para implemen-

tar la estrategia de negocios de Kodak. Los ejecutivos piensan que la competencia organizacional es una función de nueve competencias específicas, a saber:

1. *Responsabilidad*: ayudar a los individuos, equipos y departamentos a ser responsables de sus trabajos.
2. *Orientación para cada acción*: reducir el ciclo de tiempo de todas las actividades.
3. *Aprendizaje continuo*: mejorar constantemente la manera en la que se hace el trabajo y generar ideas nuevas.

<sup>2</sup> Adaptada de DESSLER, Gary, *op. cit.*, p. 22.

<sup>3</sup> SMITH, Brian J., John W. BOROSKI y George E. DAVIS, "Human resource planning", *Human resource management*, primavera/verano 1992, 31, núm. 1/2, pp. 81-83.

4. *Centrarse en el cliente*: abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).
5. *Diversidad*: valorar las diferencias y alentar las nuevas formas de trabajo con los otros.
6. *Delegación de autoridad (empowerment)*: apoyar las decisiones en los niveles adecuados por los empleados con autonomía y competencia.
7. *Globalización*: examinar líneas de productos, proveedores y consumidores en un contexto global.
8. *Integración*: reconocer cómo trabajan juntas las piezas de la organización.
9. *Liderazgo*: garantizar que los empleados con un desempeño superior estén en posiciones clave.

Paso 2. Definir un conjunto de prácticas de RH para cada competencia

Después de reconocer las competencias, los gerentes de Kodak deberán identificar cómo pueden emplearse las prácticas de RH (integración, capacitación, evaluación y recompensas) para habilitar su desarrollo. Los equipos de gerentes de línea y de profesionales de RH se reúnen para construir una matriz de prácticas y competencias de RH. Los gerentes discuten y debaten cuáles son las prácticas adecuadas de RH e intentan integrar y consolidar estas prácticas entre las competencias.

Paso 3. Integrar las competencias

A fin de integrar las competencias, los gerentes de Kodak procuran eliminar redundancias, de definir

prioridades entre las prácticas de RH, así como de desarrollar programas basados en los criterios siguientes:

1. Efectos.
2. Viabilidad.
3. Sinergia con las creencias básicas.
4. "Acoplamiento" con el cliente.
5. Costo/valor del beneficio.
6. Riesgos.
7. Mensurabilidad.
8. Recursos necesarios.

Paso 4. Diseñar los planes de implantación

Los planes de acción están diseñados para establecer programas, resultados, roles y responsabilidades de los gerentes de línea y de RH. A continuación se define una estrategia de implantación integrada, muy parecida a los indicadores de eficacia. El proceso requiere que los gerentes de línea y los especialistas de RH trabajen uno al lado del otro en la planeación de RH.

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la estrategia de RH de Kodak?

## CONCEPTOS CLAVE

Administración de recursos humanos (ARH)

Centralización

Competencias esenciales

Descentralización

Estilos de administración

Función de *staff*

Responsabilidad de línea

Sistemas de administración

Teoría X

Teoría Y

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique los diferentes recursos organizacionales en su administración.
2. Compare las teorías X y Y.
3. Explique los cuatro sistemas administrativos y su repercusión en la ARH.
4. ¿Por qué se habla del carácter multivariado de la ARH? Explique.
5. ¿Por qué se habla del carácter situacional de la ARH? Explique.
6. Explique por qué la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
7. Conceptúe la ARH como un proceso compuesto de varios subsistemas.

8. Explique cada uno de los subsistemas de la ARH y su contenido.
9. Explique las políticas de recursos humanos.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos de la ARH?
11. ¿Cuáles son las dificultades inherentes a la ARH?

## EJERCICIO

Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), dedicó gran parte del año a establecer y definir las bases para una política general de la empresa, así como los detalles de las principales políticas específicas (como política de ventas, política de precios, política de producción, política de inversiones, política financiera, política de almacén, etc.). En lo referente a la política de recursos humanos, el director presidente solicitó la asesoría del gerente de recursos humanos, Alberto Oliveira. Raimundo se enteró de que de todos los recursos de la empresa (recursos físicos, financieros, tecnológicos y de mercadotecnia) los únicos administrados a nivel general y no al nivel de la dirección son los recursos humanos. Raimundo se enteró también de que la Administración de los recursos humanos no era exclusiva de la Gerencia de Recursos Humanos, sino

una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Se enteró además de que, en la fábrica, a los obreros no calificados se les trataba con un sistema autoritario y rígido (*sistema 1*). A los obreros calificados, los técnicos especializados y los externos por mes se les trataba con un sistema autoritario benévolo (*sistema 2*). En las oficinas principales de la empresa —donde están las áreas administrativa, financiera y comercial—, los empleados eran tratados con un sistema nítidamente consultivo (*sistema 3*). El personal de ventas y el personal de procesamiento de datos, así como los gerentes de departamento el trato que recibían era de sistema participativo grupal (*sistema 4*) bastante liberal.

Con todas estas características, Alberto Oliveira trató de demostrarle al director presidente que para establecer las políticas de RH era imprescindible establecer primero los objetivos que la empresa pretende alcanzar por medio de sus recursos humanos. Póngase en lugar de Alberto Oliveira y esquematice los objetivos de la ARH en Mesarisa y, en función de esos objetivos, trace las líneas generales de una política de RH para toda la organización. Presente además un organigrama del Departamento de RH adecuado para la implementación de esa política.

# Parte III

## Subsistema de integración de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata

de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

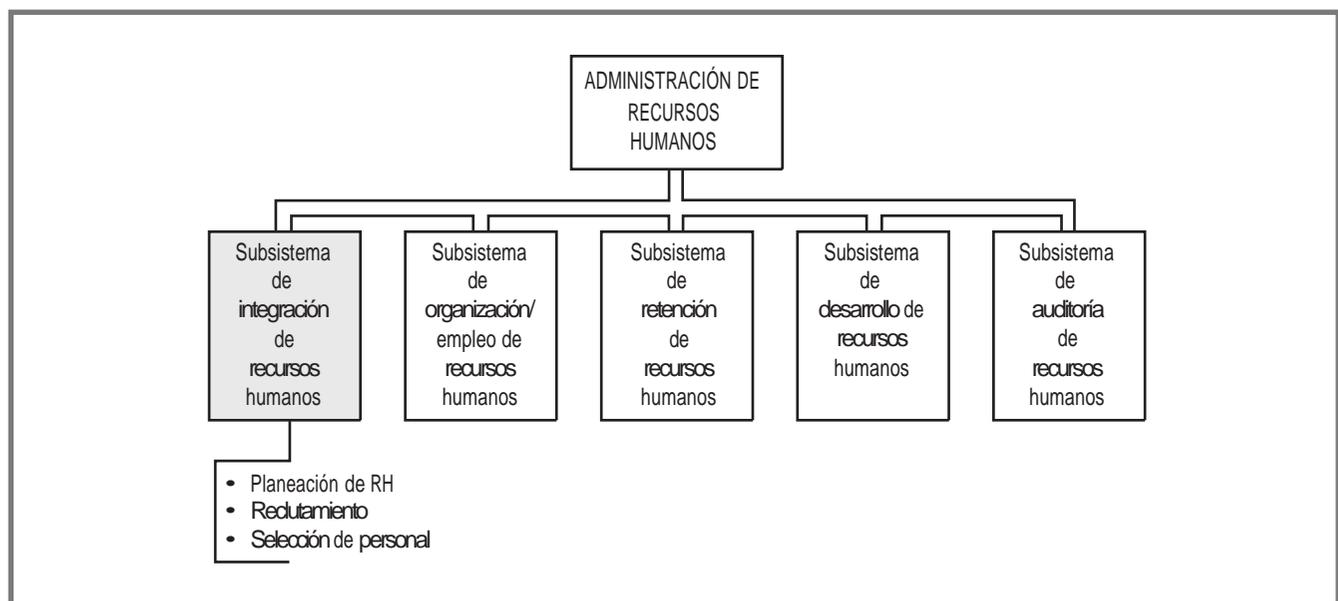


Figura III.1 Subsistema de integración de recursos humanos.

## EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que tienen que vender, contaminantes resultado de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos múltiples aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante.

## Mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

El término *mercado* tiene varios significados, a saber:

- El lugar en el que antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por lo tanto, el local físico en el que los vendedores se encontraban con los compradores.
- El "espacio económico" en el que se realizan intercambios de bienes, que son producidos y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.
- El área geográfica o territorial en el que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

Básicamente, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

- a) *Una dimensión de espacio*: todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El mercado de trabajo del noreste de Brasil es distinto al mercado de trabajo en la capital de Brasil. El espacio es un elemento importante del mercado.
- b) *Una dimensión de tiempo*: todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta características distintas al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.
- c) *Una dimensión de oferta y demanda*: todo mercado se caracteriza por la *oferta* o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la *demanda* de algo. Si la *oferta* es mayor que la *demanda*, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese algo. Si la *demanda* es mayor que la *oferta*, entonces la situación se invierte y se trata de algo difícil de obtener y habrá competidores entre los compradores o entre los que necesitan ese algo.

En términos de la *integración de recursos humanos*, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el *mercado de trabajo* y el *mercado de recursos humanos*.

## Mercado de trabajo

El *mercado de trabajo* o *mercado de empleo* está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El *mercado de trabajo* se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Cada una de estas regiones tiene características propias.

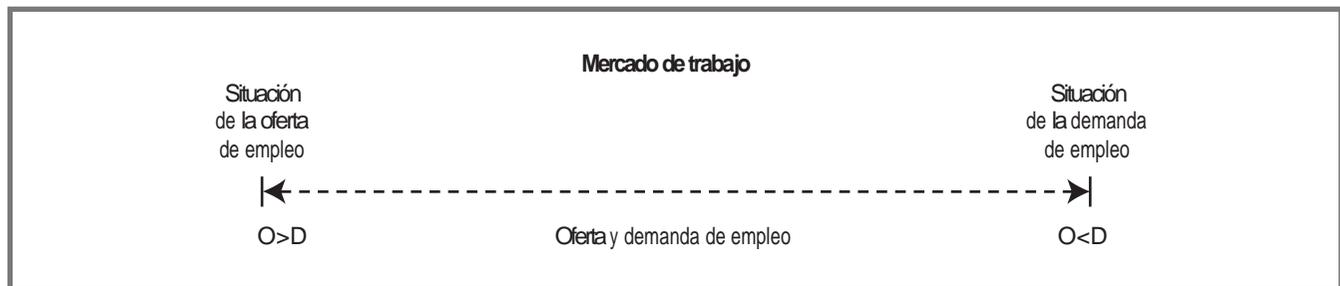


Figura III.2 Situaciones del mercado de trabajo.



### **Nota interesante: Empleo**

*Empleo* significa la utilización del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona a cambio de una remuneración. En economía, el término *empleo* designa la utilización de los factores de producción, que incluyen la tierra y el capital, además del trabajo. El conjunto de empleos representa el *mercado de trabajo*. El desempleo es la porción de la fuerza de trabajo que está disponible y que se encuentra sin empleo. El desempleo o el subempleo (empleo con remuneración muy baja o sin garantías laborales) atañe principalmente a los países en desarrollo.

El *mercado de trabajo* funciona en términos de la *oferta* y la *demanda*, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente. La figura III.2 muestra un *continuum* entre dos situaciones extremas: una de *oferta de empleo* (plazas vacantes ofrecidas) y otra de *demanda de empleo* (plazas vacantes buscadas). La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado.

Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo:

#### **1. Oferta mayor a la demanda**

Es una situación en la que se presenta una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen. Esta situación de *oferta de empleo* tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

- a) Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.

- b) Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.
- c) Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.
- d) Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.
- e) Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos, como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.
- f) Importancia puesta en el reclutamiento interno, como un medio para conservar al personal, y en dinamizar los planes de carrera.
- g) Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.
- h) Los recursos humanos se transforman en recursos escasos, que merecen un cuidado especial.

La situación de *oferta de empleos* tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

- a) Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- b) Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.
- c) Las personas se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.
- d) Simultáneamente, las personas se sienten dueñas de la situación y hacen reivindicaciones salariales o de mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el absentismo.

## 2. Oferta equivalente a la demanda

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de *oferta de empleo* y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la *demanda de empleo*.

## 3. Oferta menor que la demanda

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de *oferta de empleos* por parte de las organizaciones; hay escasez de *oferta de empleo* y exceso de candidatos para desempeñarlos. La situación de alta *demanda de empleo* tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- Baja inversión en reclutamiento, ya que existe un gran volumen de candidatos que se ofrecen espontáneamente a las organizaciones.
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia existente de candidatos.
- Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones pueden aprovechar los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.
- Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales más bajas, con respecto a su propia política salarial, ya que los candidatos se muestran dispuestos a aceptarlas.

- Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos para la retención del personal.
- Importancia puesta en el reclutamiento externo como un medio para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.
- Entre las organizaciones no existe competencia en cuanto al mercado de recursos humanos.
- Los recursos humanos se convierten en un recurso abundante, que no merece cuidados especiales.

La situación de *demanda de empleo* tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

- Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.
- Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.
- Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de candidatos a desempleados.
- Simultáneamente, las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones, ni dar causas de posibles despidos; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde al trabajo.

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva cantidad de oferta de empleo</li> <li>Competencia entre las empresas para tener candidatos</li> <li>Intensificación de los gastos en reclutamiento</li> <li>Reducción de los requisitos a los candidatos y del proceso de selección</li> <li>Intensificación de la inversión en capacitación</li> <li>Centrado en el reclutamiento interno</li> <li>Desarrollo de políticas para la conservación de personal (retención del capital humano)</li> <li>Orientación hacia las personas y hacia su bienestar</li> <li>Intensificación de la inversión en prestaciones sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente cantidad de oferta de puestos de trabajo</li> <li>Menor competencia entre las empresas</li> <li>Reducción de los gastos en reclutamiento</li> <li>Aumento de los requisitos a los candidatos y mayor rigor en el proceso de selección</li> <li>Reducción de las inversiones en capacitación</li> <li>Centrado en el reclutamiento externo</li> <li>Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano)</li> <li>Orientación hacia el trabajo y hacia la eficiencia</li> <li>Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales</li> </ul>

Figura III.3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado de trabajo.

Al visualizar el ambiente organizacional desde el mercado de trabajo nos estamos enfocando en las organizaciones, así como en sus puestos vacantes y oportunidades ofrecidas. En realidad, en plena era de la información, atravesamos por un fuerte e incesante cambio en el escenario del mercado de trabajo en el mundo entero.



### **Nota interesante: La disminución del empleo**

En los últimos años, el mercado de trabajo ha sufrido una notable reducción en el empleo. Los sectores más afectados fueron la industria, los bancos y la construcción civil, en los que más de un millón de empleos fueron simplemente pulverizados en una reducción que representó 30% de la mano de obra empleada. En cambio, la producción en esos

sectores aumentó sustancialmente gracias a nuevas tecnologías y procesos de trabajo. Se produjo más con menos personas. La oferta de empleo en el sector de servicios aumentó en el mismo periodo lo que ocasionó una verdadera migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).

Mientras el empleo industrial se marchita paulatinamente, el empleo terciario aumenta, pero sin absorber a la totalidad de los desempleados. Ésta es la primera tendencia que se debe a la tecnología en la era de la información. La segunda tendencia es la gradual sofisticación del empleo: el trabajo industrial se vuelve cada vez más cerebral e intelectual, por ello menos físico y muscular, gracias al advenimiento de la tecnología de la información. Las personas utilizan cada vez más la automatización en sus procesos de trabajo.

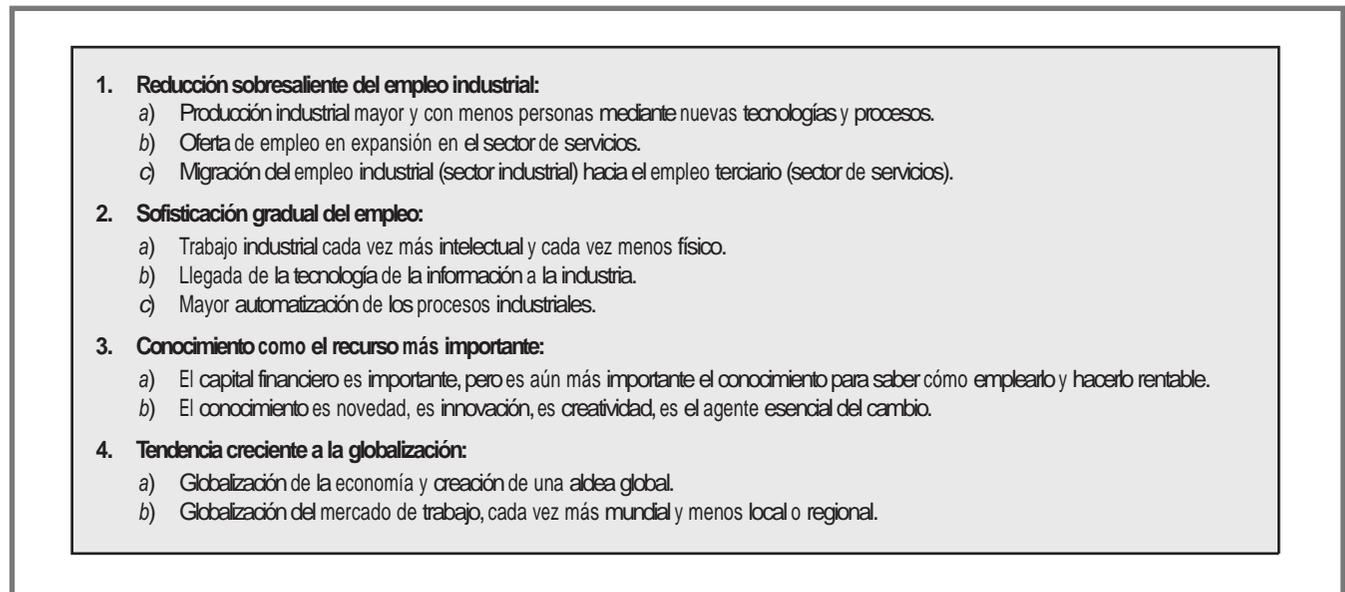


Figura III.4 *Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo.*

La tercera tendencia en la era de la información es el conocimiento: el capital financiero deja de ser el recurso más importante para dejarle su lugar al conocimiento. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo emplearlo y hacerlo más seguro y rentable. La cuarta tendencia en la era de la información es la globalización, ya sea del conocimiento o de la economía. El mundo se está convirtiendo en una verdadera aldea global y el empleo, es decir, el mercado de trabajo está perdiendo su carácter local o re-

gional para hacerse cada vez más mundial. Otra manera de ver el ambiente organizacional es abordar el otro lado de la moneda: el mercado de recursos humanos.

## **Mercado de recursos humanos**

El *mercado de recursos humanos* se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones

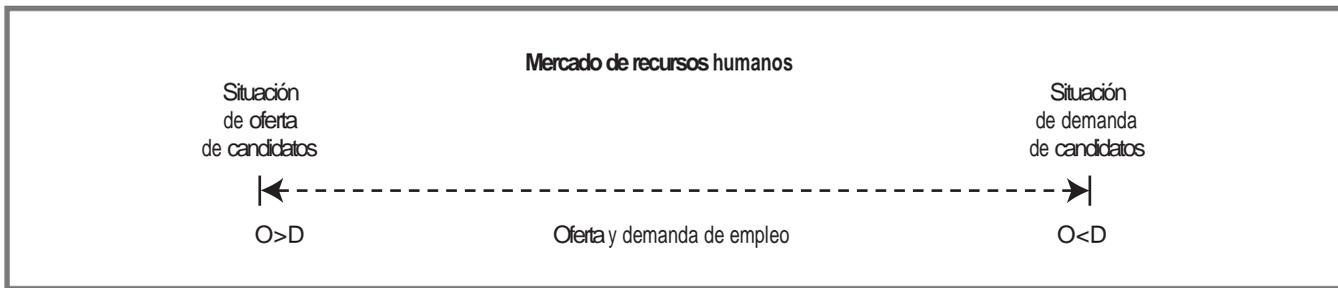


Figura III.5 La situación del mercado de recursos humanos.

para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el *mercado de recursos humanos* está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aún cuando no estén buscando oportunidades de empleo.

Como el *mercado de recursos humanos* es vasto y complejo, puede dividirse de acuerdo con el tipo de espe-

cialización (mercado de ingenieros, de administradores, de médicos, de abogados, de técnicos, de directores, de gerentes, de supervisores, de secretarías, de mecanógrafas, de trabajadores especializados, de obreros calificados, de obreros no calificados y otros) o por regiones (como São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Al segmento de los obreros no calificados se le acostumbra dar el nombre de *mercado de mano de obra*. En realidad, el *mercado de mano de obra* es el segmento del *mercado de recursos humanos* constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa y sin educación básica.

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva cantidad de candidatos</li> <li>• Competencia entre candidatos para obtener empleos</li> <li>• Disminución de las pretensiones salariales</li> <li>• Extrema dificultad para conseguir empleo</li> <li>• Temor de perder el empleo actual y mayor permanencia en la empresa</li> <li>• Problema de absentismo, a la baja</li> <li>• El candidato acepta cualquier oportunidad que haya</li> <li>• Orientación hacia la supervivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad insuficiente de candidatos</li> <li>• Falta de competencia entre candidatos</li> <li>• Aumento del plan de prestaciones</li> <li>• Enorme facilidad para conseguir empleo</li> <li>• Deseo de cambiar de empleo y menor permanencia en la empresa</li> <li>• Problemas de ausentismo, a la alta</li> <li>• El candidato elige entre las múltiples oportunidades</li> <li>• Orientación hacia el mejoramiento del desarrollo</li> </ul>

Figura III.6 Comportamiento de las personas en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos.



### Nota interesante: Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo

En principio, el *mercado de recursos humanos* funciona como espejo del *mercado de trabajo*, mientras en uno hay oferta, en el otro hay demanda y viceversa. La oferta de un mercado corresponde a

la demanda en el otro y viceversa. En otras palabras, ambos son sistemas en constante interacción: la salida (*output*) de uno es la entrada (*input*) del otro. Existe un intercambio continuo entre el *mercado de recursos humanos* y el *mercado de trabajo*. Ambos interactúan recíprocamente y se influyen continua y mutuamente como se indica en la figura III.7.

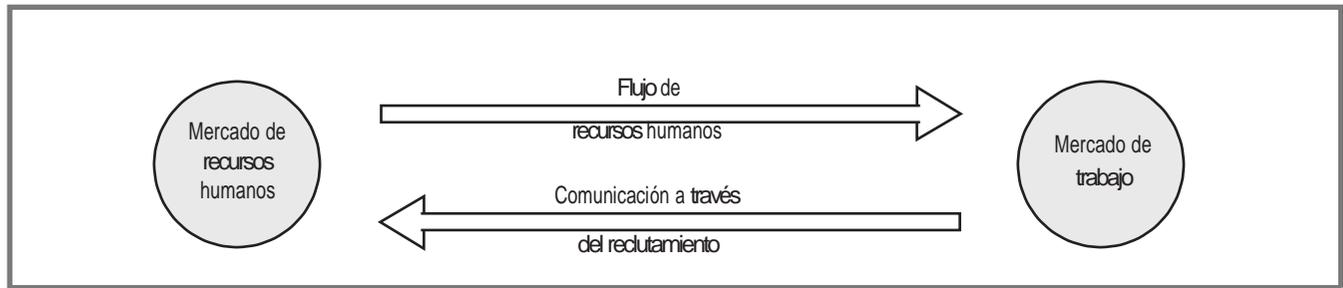


Figura III.7 Interacción continua entre el mercado de RH y el mercado de trabajo.

Hasta cierto punto, el *mercado de recursos humanos* está parcial o totalmente contenido en el *mercado de trabajo*.

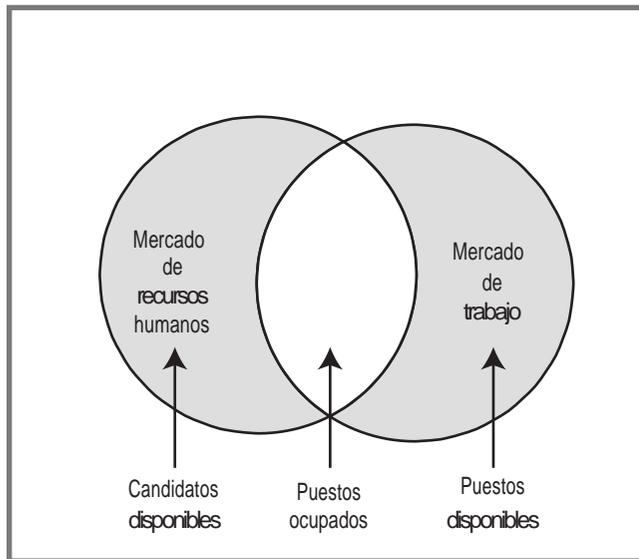


Figura III.8 Relaciones entre mercado de RH y mercado de trabajo.

## Rotación de personal

Al descender de un macroenfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un microenfoque (en el nivel organizacional) resulta importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la *rotación de personal* o *turnover*.

La expresión *rotación de personal* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la *rotación* se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, "importa" recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización "exporta" hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente externo y los resultados que "exporta" hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (*feedback*).

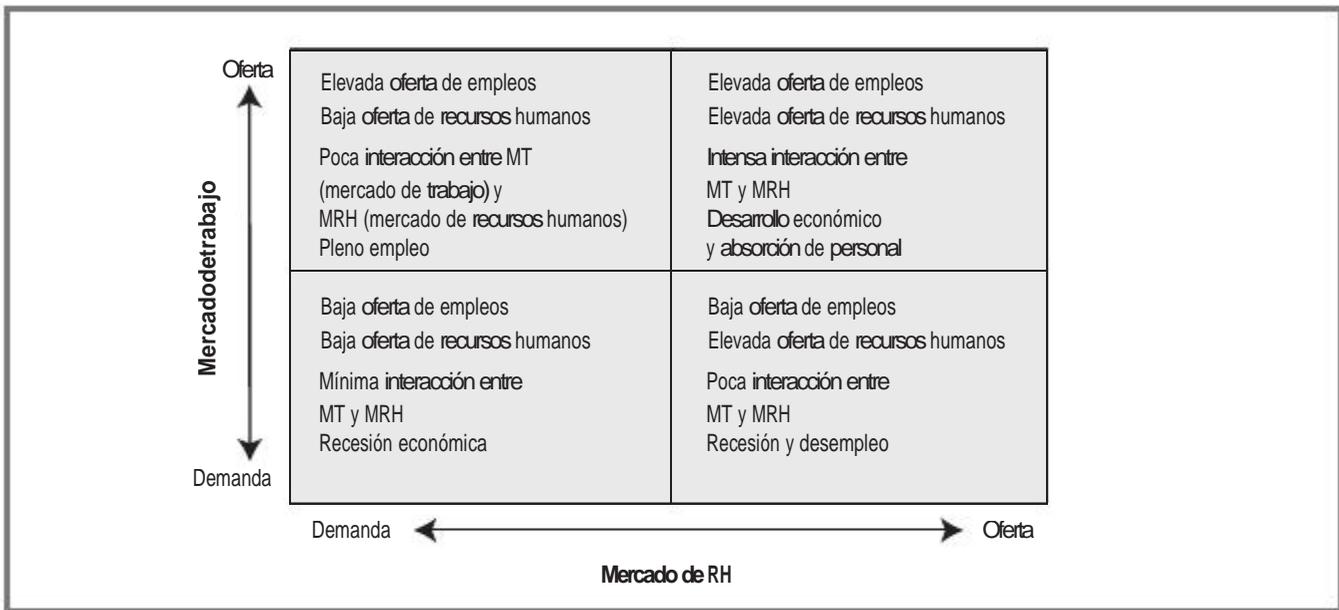


Figura III.9 Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

**Nota interesante: Movilidad del personal**

Uno de los problemas que han investigado los ejecutivos del área de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben ser compensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Al flujo de entrada y salida de personal que se muestra en la figura III.10 se le da el nombre de *rotación de personal* o *turnover*. En toda organización saludable existe

de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La *rotación de personal* puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces, la *rotación* puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen. En un *mercado de trabajo* competitivo y en régimen de *oferta* intensa suele presentarse un aumento de *rotación de personal*.

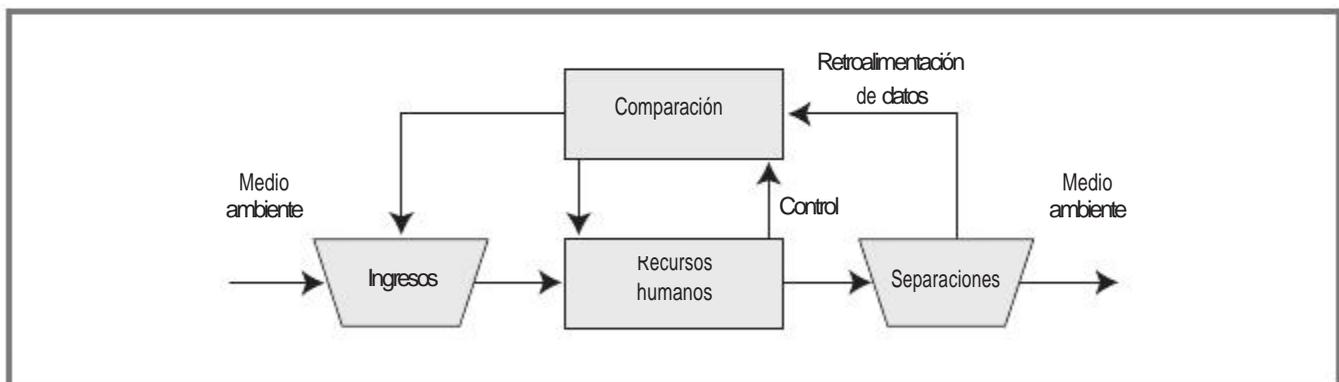


Figura III.10 La rotación de personal.



## Nota interesante: Rotación de personal provocada

Si la *rotación* en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

## Índice de rotación de personal

El cálculo del *índice de rotación de personal* está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir el *índice de rotación de personal* para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\frac{I - S}{PE} \cdot 100$$

donde:

- $I$  = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).
- $S$  = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.
- $PE$  = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este *índice de rotación de personal* expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el *índice de rotación de personal* es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización

necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de *índice de rotación* de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.<sup>1</sup>

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S}{PE} \cdot 100$$

$S$  = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

$PE$  = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el *índice de rotación de personal* cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.



## Nota interesante: Investigación sobre rotación de personal

Una investigación realizada por la Associação Paulista de Administradores de Pessoal (APAP) en 34 grandes empresas de São Paulo encontró una fórmula bastante empleada para la *rotación de personal*, que es:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R}{n} \cdot 100$$

$n = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{n}$

<sup>1</sup> AUGUSTINE, Joseph C., "Personnel turnover", en FARMULARO, Joseph J. (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 62.

donde:

$R$  = renuncias espontáneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

$n$  = número de meses en el periodo.

El índice de rotatividad más específico es aquel que mejor contempla el análisis de las causas y determinantes de las renuncias voluntarias. El problema es que parece haber una elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Buena parte de las renuncias voluntarias se deben a una precaria política de personal.

Nombre de la división	Valores		Ingresos		Renuncias		% de ingresos		% de separaciones		% de rotación	
	Núm. mes	Promedio	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.
División A	68	73		25	2	21		34.2	2.9	28.8	1.4	31.5
División B	95	89		65	1	49		73.0	1.0	55.6	0.5	64.0
División C	25	28		28	1	25		71.4	4.0	89.2	2.0	94.6
División D	29	31		18		22		58.1		71.0		64.5
División E	5	6		5		8		83.3		133.3		108.3
División F	323	298	1	254	5	204	0.3	80.3	1.5	68.4	0.9	76.8
División G	116	118		80	3	59		67.8	2.5	50.0	1.2	58.9
División H	92	77		66		26		85.7		33.8		59.7
Total del departamento	753	720	1	541	12	414	1.3	74.0	1.6	57.5	0.8	65.8

Figura III.11 Tabla que muestra la rotación de personal en un departamento.



### Nota interesante: ¿Cuál es la rotación de personal?

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco sería deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzada por medio de la autorregulación y corrección constan-

tes de las distorsiones que se presenten. La figura III.12 obtenida de una situación real, muestra las oscilaciones que con frecuencia se presentan en una empresa.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones, considerados como subsistemas de un sistema mayor, que es la organización, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

donde:

- $R$  = recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).
- $T$  = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

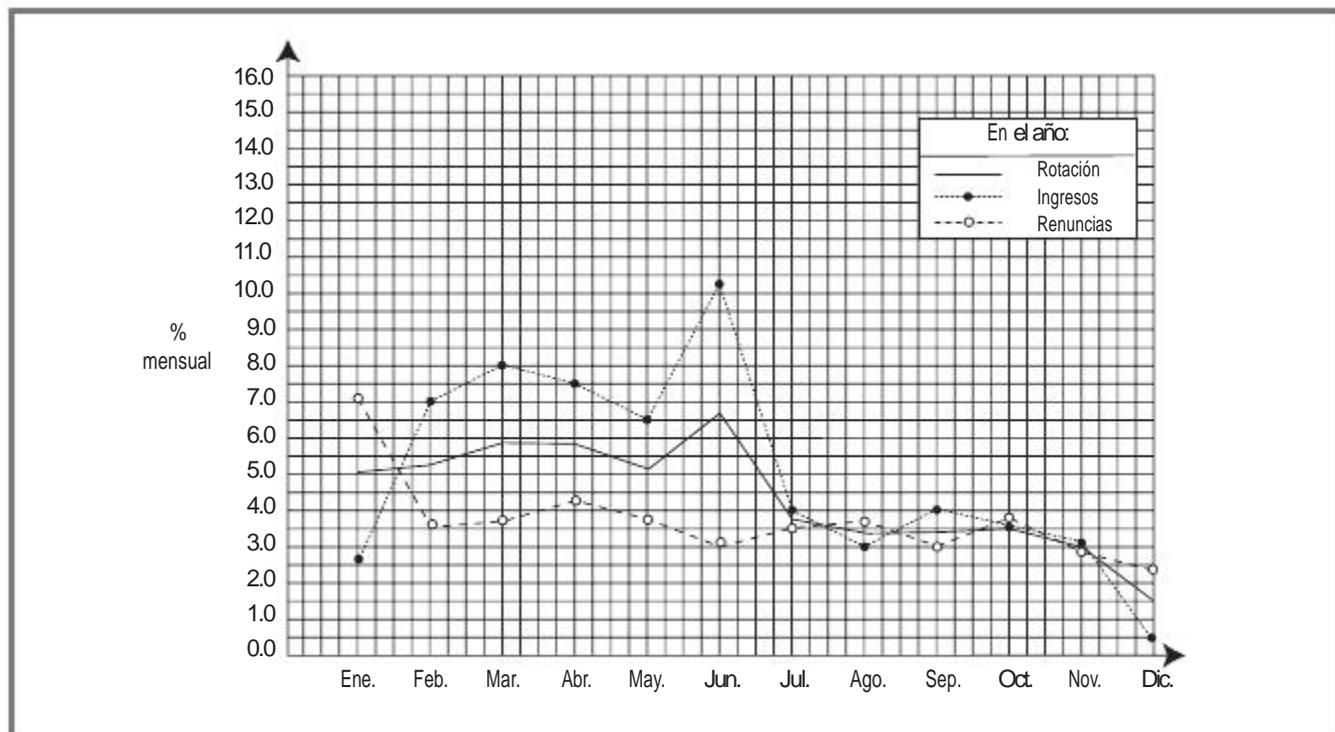


Figura III.12 Gráfica de rotación, ingresos y renuncias.

## Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no sean adecuadamente utilizados, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema.

### Nota interesante: Rotación de personal como variable dependiente

La *rotación de personal* no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La *rotación* es

por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos *fenómenos internos* y/o *externos* a la organización.

Entre los *fenómenos externos* se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los *fenómenos internos* que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.



### **Nota interesante: Recolección de datos respecto a los fenómenos internos y externos**

La información respecto a estos *fenómenos internos y externos* se obtiene por medio de las *entrevistas de separación*, también denominadas *entrevistas de salida*, realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. Entre los *fenómenos internos* causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una *política de RH*. Cuando una *política de RH* es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena *política de recursos humanos* es la permanencia del personal en la organización, especialmente cuando va acompañada por la participación y dedicación de las personas.

## **Entrevista de separación o de salida**

La *entrevista de separación* constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la *política de RH* practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de *rotación de personal*. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

De manera general, la *entrevista de separación* trata de verificar los aspectos siguientes:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un *formulario de entrevista de separación*, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la *rotación de personal*. La información obtenida en la *entrevista de separación* se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área/departamento/división o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.



### **Nota interesante: La entrevista de separación**

La información obtenida por medio de la *entrevista de separación* y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la *política de RH* practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la *rotación de personal*.

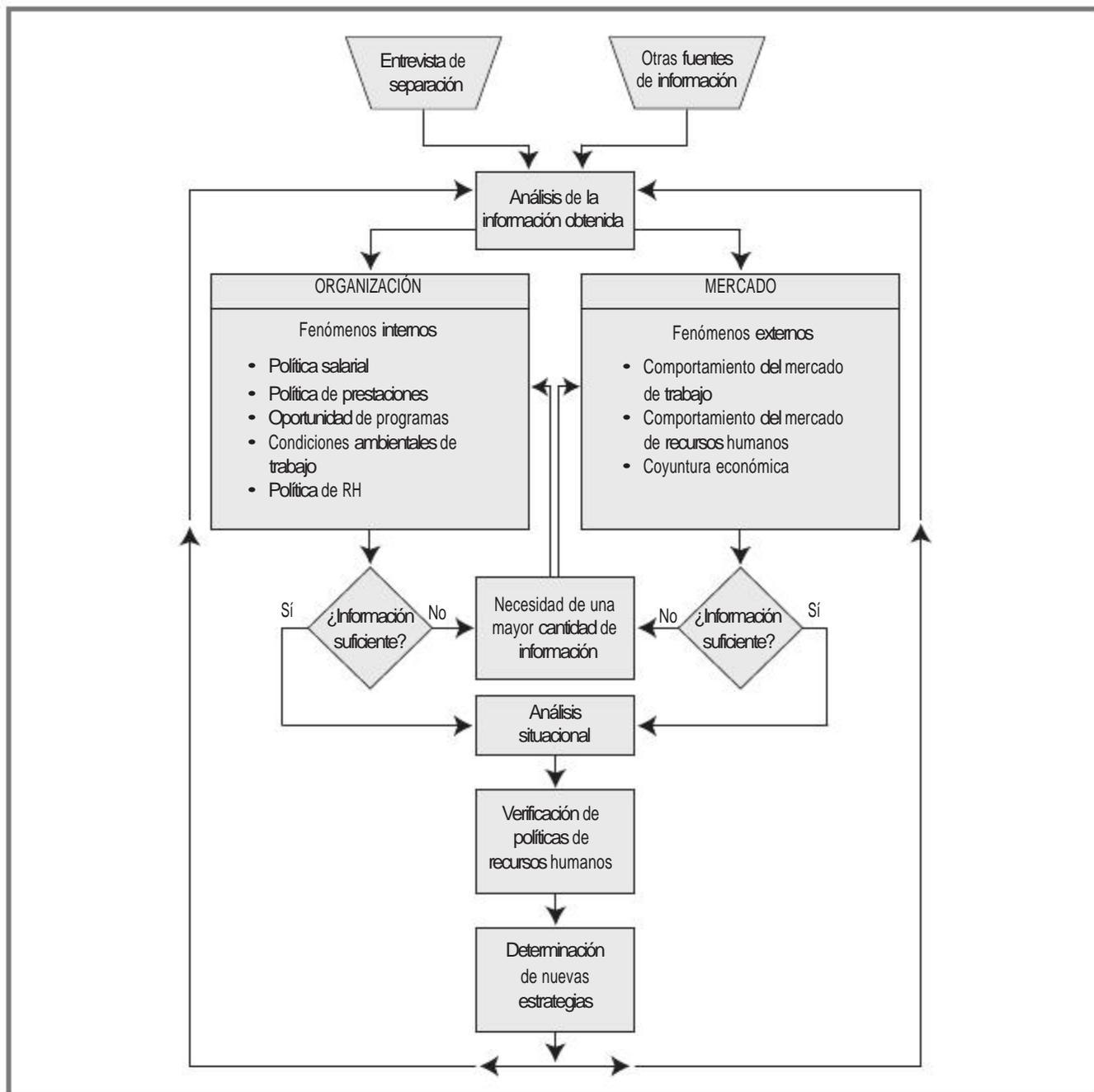


Figura III.13 Sistema de información y ajuste de la política de RH.

## Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene

mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.



### Nota interesante: Pros y contras

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de RH en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por

ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “austera”. Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una *rotación de personal* elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal implica costos *primarios*, *secundarios* y *terciarios* de los que nos ocuparemos a continuación.

### **a) Costos primarios de la rotación de personal**

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

#### 1. *Costos de reclutamiento y selección*

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

#### 2. *Costos de registro y documentación*

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

#### 3. *Costos de integración*

- Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización —reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

#### 4. *Costos de separación*

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididas entre el número de empleados separados.
- Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).
- Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los costos de separación.

El *costo de ingreso per cápita* se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El *costo de separación per cápita* se calcula con la suma de los datos del punto 4, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (por iniciativa propia o de la organización).

Debido a que los *costos primarios de la rotación de personal* son cuantitativos su cálculo es sencillo con el empleo de una hoja de cálculo.

### **b) Costos secundarios de la rotación de personal**

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predo-

minante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los *costos secundarios* de la rotación de personal comprenden:

#### 1. *Repercusiones en la producción*

- Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

#### 2. *Repercusiones en la actitud del personal*

- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

#### 3. *Costo laboral extraordinario*

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

#### 4. *Costo operativo extra*

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre

otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.

- Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.



### **Nota interesante: Costos primarios y secundarios de la rotación de personal**

Los cálculos de los *costos primarios* y *secundarios* de la rotación de personal pueden estar más o menos desglosados de acuerdo con el interés que tenga la organización. Pero, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada *rotación* de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

### **c) Costos terciarios de la rotación de personal**

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Comprenden:

#### 1. *Costos de inversión adicionales*

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
- Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.

#### 2. *Pérdidas en los negocios*

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

La *rotación de personal*, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

**Nota interesante: ¿Cuánto cuesta la sustitución de personas?**

Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, la empresa pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, pierde conocimiento, pierde cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen. De acuerdo con una estimación de la Consultora Hay,<sup>2</sup> esa pérdida está entre

\$300 000 reales (\$1 581 000.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) y \$600 000 reales (\$3 162 000.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio de ese mismo día), en el caso de un empleado promedio. Si se trata de un ejecutivo de primera, la cantidad se eleva a un millón de reales (\$5 270 000.00 pesos mexicanos) o más. Los cálculos son sencillos. Para contratar a un sustituto, los cazadores de talentos (*head hunters*) cobran de 30% a 35% de la remuneración anual del ejecutivo. Añádase a esa cantidad el tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional que va de uno a tres años. Además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etc. El último y el peor de los daños es el hecho de que, al dejar la empresa, el ejecutivo, por lo general, irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste se vuelve crucial para sus negocios.

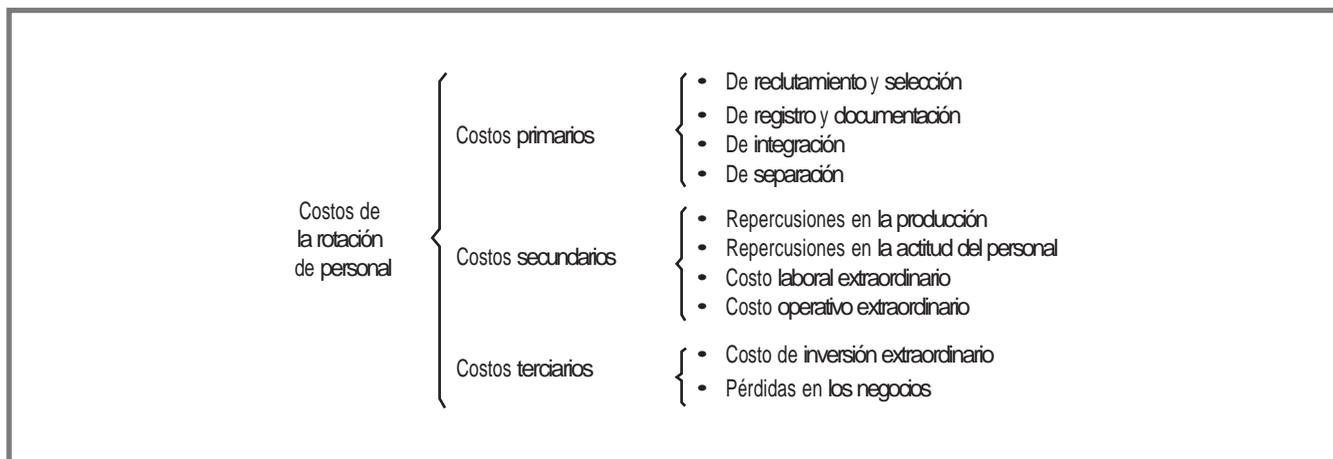


Figura III.14 Costos de la rotación de personal.

## Absentismo

El *absentismo* (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más am-

plio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

## Diagnóstico de las causas del absentismo

Las causas del *absentismo* son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identifica-

<sup>2</sup> BERNARDI, Maria Amalia, O capital humano, *Exame*, São Paulo, abril, 1997, núm. 647, pp. 122-131.

ción de tipos, calidad, tamaño y repercusión del *absentismo* en la productividad.

El *absentismo* se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del *absentismo* se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.<sup>3</sup>

En la práctica, las causas principales de *absentismo* son:

1. Enfermedad efectivamente comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

Algunos especialistas consideran causas de *absentismo* a los accidentes de trabajo, lo que puede crear confusión cuando se quieren comparar los *índices de absentismo* de diversas organizaciones.

Las causas de *absentismo* deben ser diagnosticadas y debe haber una acción coordinada en el nivel de la supervisión con el debido apoyo de las políticas de la organización y de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y retardos del personal.<sup>4</sup>

## Cálculo del índice de absentismo

El *índice de absentismo* refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En

<sup>3</sup> FONTES, Lauro Barreto, Absenteísmo: um desafio à produtividade, *Revista IDORT*, mayo/junio 1974, v. 507/508, núm. 12.

<sup>4</sup> STERNHAGEN, C.J., "Absenteeism and tardiness", en FAMULARO, Joseph, J. (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 61-11 a 61-14.

estos términos, el *índice* se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Núm. de hombres/día perdidos por ausencia en el trabajo}}{\text{Valor promedio de días de trabajo}} \times 100$$

Sin embargo, la ecuación anterior sólo toma en cuenta los hombres/día de ausencia en relación a los hombres/día de trabajo. ¿Y dónde quedan las ausencias de medios días y los retardos del personal? Muchas organizaciones tratan de refinar y sofisticar el cálculo del *absentismo* con la inclusión de los retardos y las medias faltas, al sustituir días por horas mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Total de hombres/horas perdidas}}{\text{Total de hombres/horas trabajadas}} \times 100$$

El *índice* debe considerar un periodo determinado: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para hacer comparaciones entre los días de la semana.

Para el cálculo del *índice de absentismo* sugerimos dos enfoques complementarios:

- a) *Índice de absentismo sin retirados*: se refiere al personal en actividad normal, por lo que se consideran únicamente las faltas y los retardos transformados a horas en relación con:
  - Faltas justificadas por razones médicas.
  - Faltas por razones médicas no justificadas
  - Retardos por causas justificadas y no justificadas.
- b) *Índice de absentismo por periodos largos*: es un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo de tiempo prolongado:
  - Vacaciones.
  - Licencias de todo tipo.
  - Ausencias por enfermedad, por maternidad o por accidentes de trabajo.

Se trata de un *índice de absentismo mixto*, ya que incluye las faltas legalmente justificadas.



### **Nota interesante: ¿Qué índice de absentismo se debe utilizar?**

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad por la que se pretenda utilizar. Si se quiere emplear el índice de *absentismo* sólo para

la planeación de recursos humanos, entonces deberá aplicar un porcentaje de la fuerza de trabajo que, a pesar de existir en la organización, dejó de emplearse en determinado periodo. Si en un mes el índice es de 5%, eso significa que en ese periodo sólo se empleó 95% de la fuerza de trabajo. Si la

organización desea 100% de hombres/hora de trabajo, necesita 5% más de personal para compensar el absentismo en ese periodo. Y el costo adicional de 5% de excedentes podría ser productivamente utilizado en la eliminación de los costos de absentismo.

Tabla III.1 Investigación trimestral de APAP, englobando 108 empresas y 264 491 empleados

	Variación de la mano de obra						Rotación de la mano de obra					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	0.95	0.94	0.98	0.96	0.97	0.94	3.39	7.56	1.74	4.03	3.19	6.65
Mediana	0.99	1.01	1.01	1.02	1.00	1.00	5.86	12.63	3.12	6.69	5.17	10.79
3er. Cuartil	1.02	1.06	1.02	1.05	1.02	1.04	9.59	18.90	4.81	9.11	8.21	16.05
Media aritmética	0.98	1.01	1.00	1.01	0.98	1.01	7.17	15.53	3.70	7.54	5.90	12.55

	Absentismo por periodos largos*						Absentismo sin periodos largos*					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	3.20	4.72	1.12	1.20	2.49	2.70	1.57	1.73	0.54	0.60	1.21	1.36
Mediana	4.37	3.58	1.54	1.52	3.30	3.87	2.17	2.46	0.78	0.90	1.71	1.96
3er. Cuartil	5.84	6.28	2.58	2.51	4.83	5.31	2.80	3.29	1.31	1.40	2.35	2.80
Media aritmética	4.96	5.36	2.01	2.23	4.03	4.44	2.39	3.01	1.00	1.14	1.92	2.29

provocados por docenas de accidentes.

## Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo

La rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionando a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y

esafío de la rotación de personal,



las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras que veremos en el transcurso de los capítulos siguientes.

no los efectos. De esta manera se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.

**Nota interesante:** Políticas de personal

para reducir la rotación de personal

Para e

enfrentar el d

Para reducir el absentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes checadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso, reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa (*home office*) conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es

un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

### EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN/ SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de integración de recursos humanos pueden evaluarse como se muestra en la figura III.15:

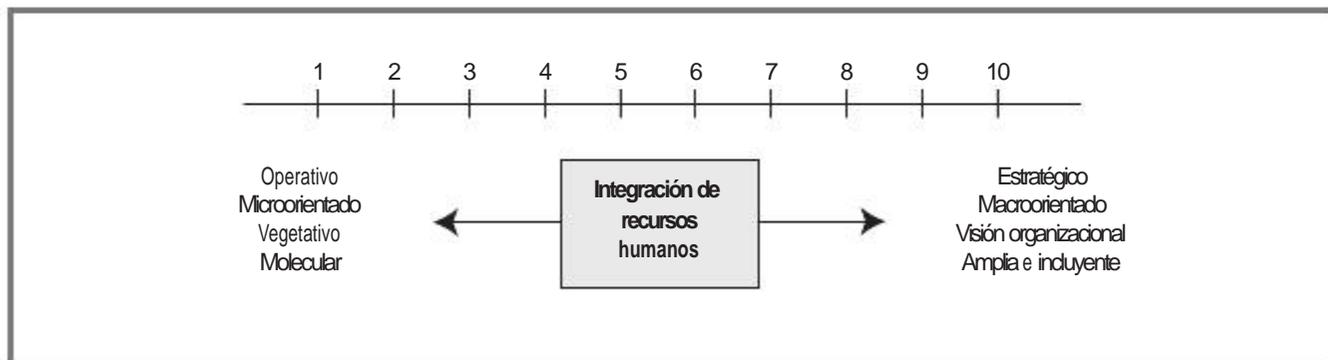


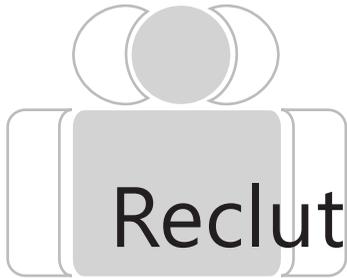
Figura VII.15 Continuum de situaciones en los subsistemas de ARH.

En el extremo izquierdo del *continuum*, los procesos de integración de recursos humanos asumen un carácter meramente operativo, es decir, burocrático y de realización de tareas, con la atención única a las órdenes superiores o provenientes de otros departamentos. El proceso de integración de recursos humanos es microorientado, es decir, orientado de manera exclusiva al puesto que se desea ocupar y nada más. Es vegetativo, porque sólo está orientado al mantenimiento del *statu quo*, hacia la simple ocupación de los puestos vacantes. Es microorientado porque tiene cada solicitud de personal como único objetivo. La búsqueda es molecular, pa-

ra ocupar cada vacante, es una tarea particular y aislada de las demás.

En el extremo derecho del *continuum*, los procesos de integración de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella. Es macroorientado porque cada búsqueda forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. El desafío es en el desplazamiento gradual y definitivo del extremo izquierdo al extremo derecho del *continuum*.

# 5



## Reclutamiento de personal

---

### Lo que verá en este capítulo

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- El proceso del reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar el proceso de reclutamiento de personal.
  - Indicar cómo las organizaciones atraen talentos.
-

## El desafío de Paramount

Atraer talentos. Esto llegó a ser el mayor desafío para Marina Schwarzkopf en la dirección del programa de reestructuración y expansión de la industria Paramount. La nueva estrategia empresarial se enfocaba en la consolidación y cobertura de nuevos mercados en todo el país. Para hacer posible este crecimiento de la empresa era necesario buscar nuevos talentos en el mercado. La cultura de Paramount es abierta y participativa y sus ejecutivos

son comunicativos. Pero Marina no quiere sólo un mayor número de empleados. Quiere atraer personas especiales. Paramount necesita talentos y competencias. ¿Cómo atraerlos? Para esto es necesario ordenar la casa para hacerla más agradable, placentera y amigable. No únicamente los muebles, instalaciones y colores, sino también el clima interno. Se necesita calor humano y mucha solidaridad. ¿Cómo lograrlo?

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.<sup>1</sup> Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo como lo veremos en los dos capítulos sobre *reclutamiento y selección*.

*Reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencial-

mente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de RH* oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el *reclutamiento* sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*. Es decir, la función del *reclutamiento* es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El *reclutamiento* se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre

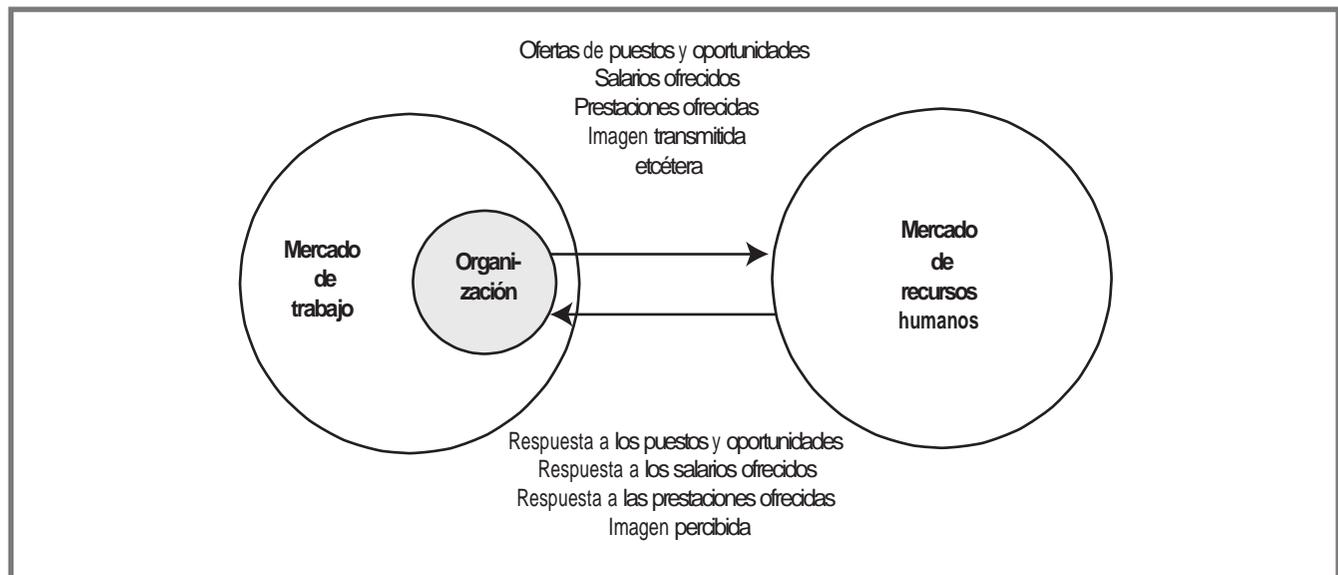


Figura 5.1 Relaciones entre organización y mercado.

<sup>1</sup> PORTER, Lyman W., Edward E. LAWLER III y J. Richard HACKMAN, *Choice process: individuals and organizations attracting and selecting each other*, Behavior in organization, Tokio, McGraw-Hill, 1975.

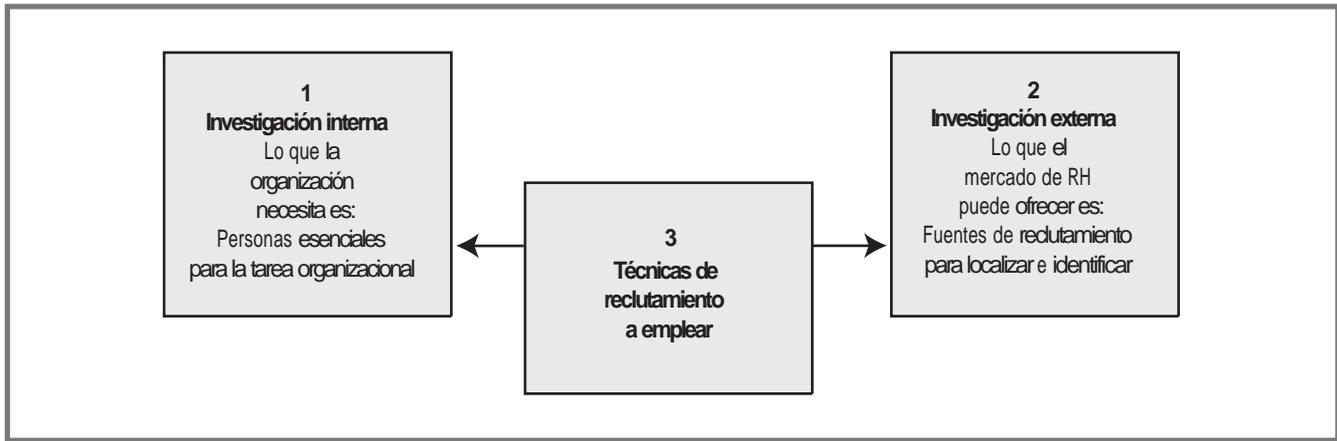


Figura 5.2 Las tres fases en la planeación de recursos humanos.

las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

### INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así

como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

### Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada "mano de obra directa" (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.



#### **Nota interesante: Planeación de personal**

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada "mano de obra indirecta" (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción

(PCP) o se le adjudica al departamento de organización y métodos (OyM), especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP o en el de OyM, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

### 1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata

de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

### 2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

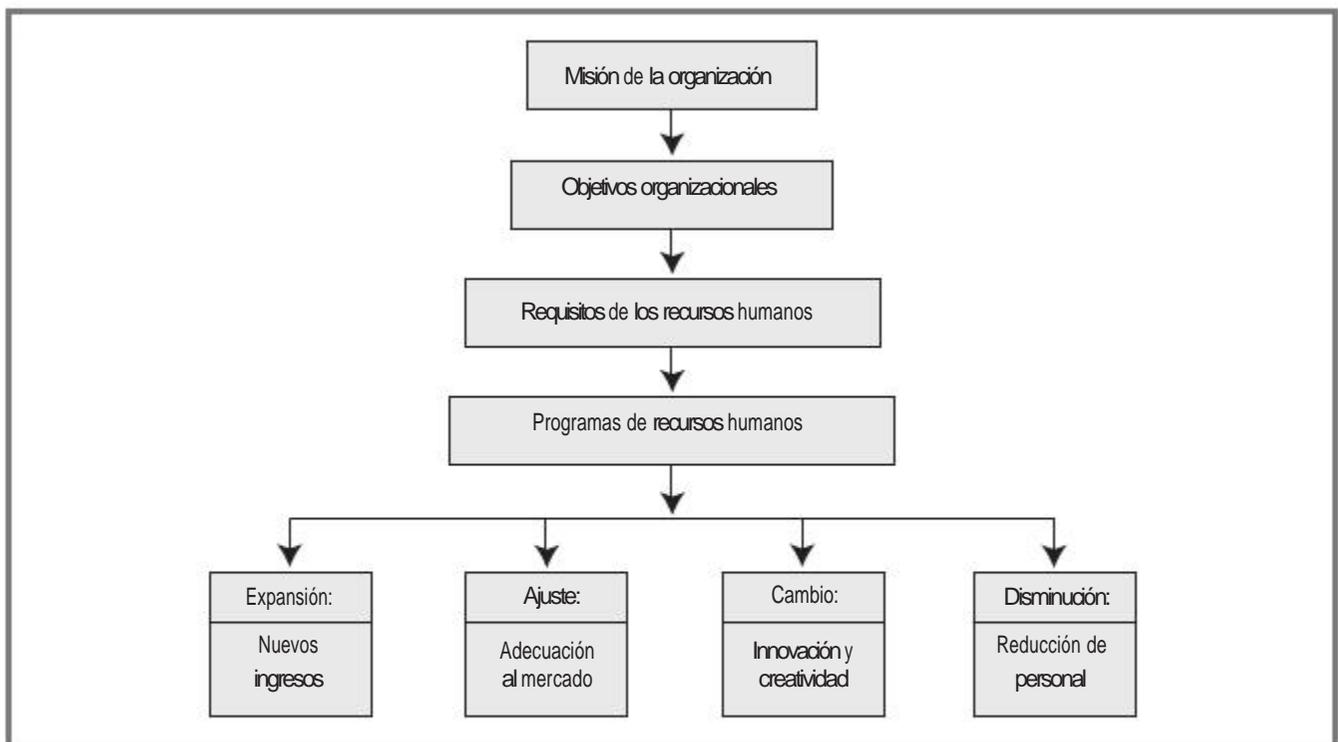


Figura 5.3 Bases de la planeación de personal.

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

### 3. Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la

organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

### 4. Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La veri-

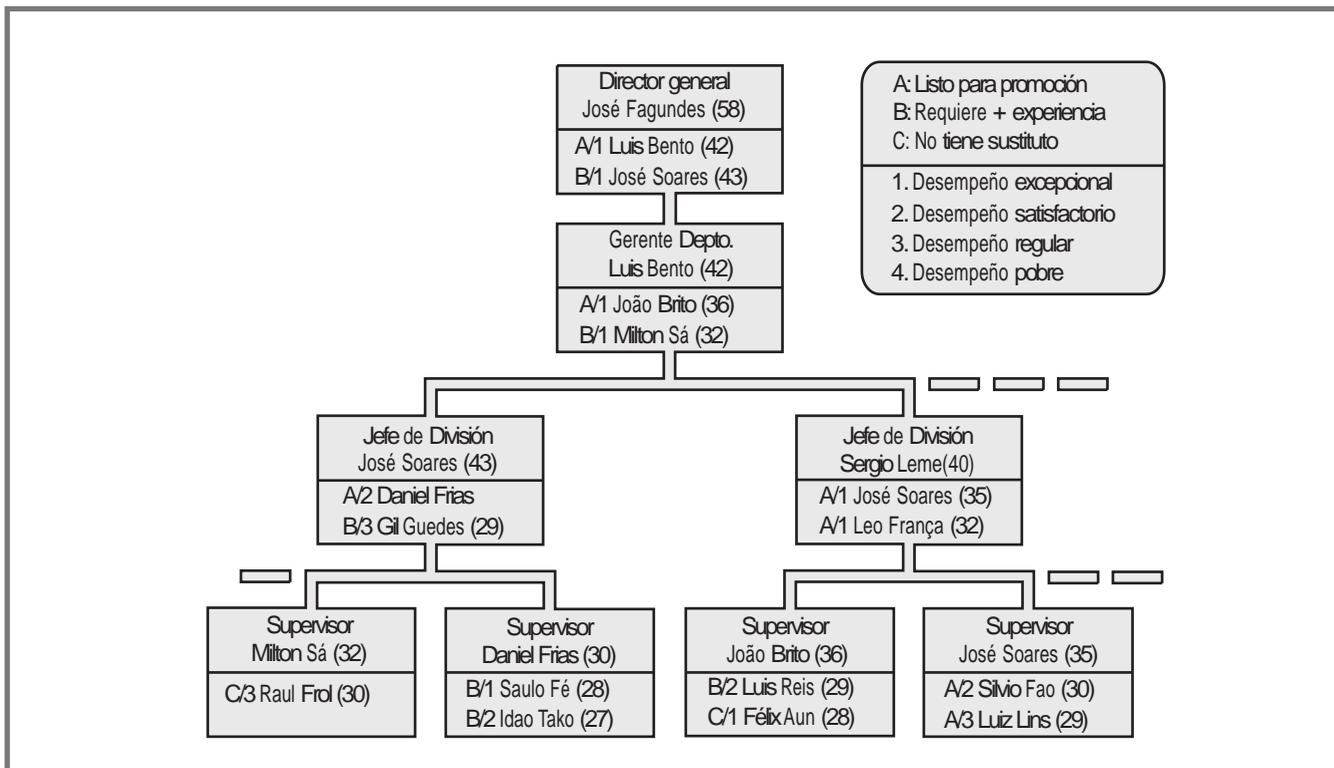


Figura 5.4 Ejemplo de gráfica de reemplazo.

Nivel	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
Dirección	4	1			1	4
Gerencia	12	2			1	11
Jefaturas	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

Figura 5.5 Planeación de personal basada en el flujo de personal.

ficación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

## 5. Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

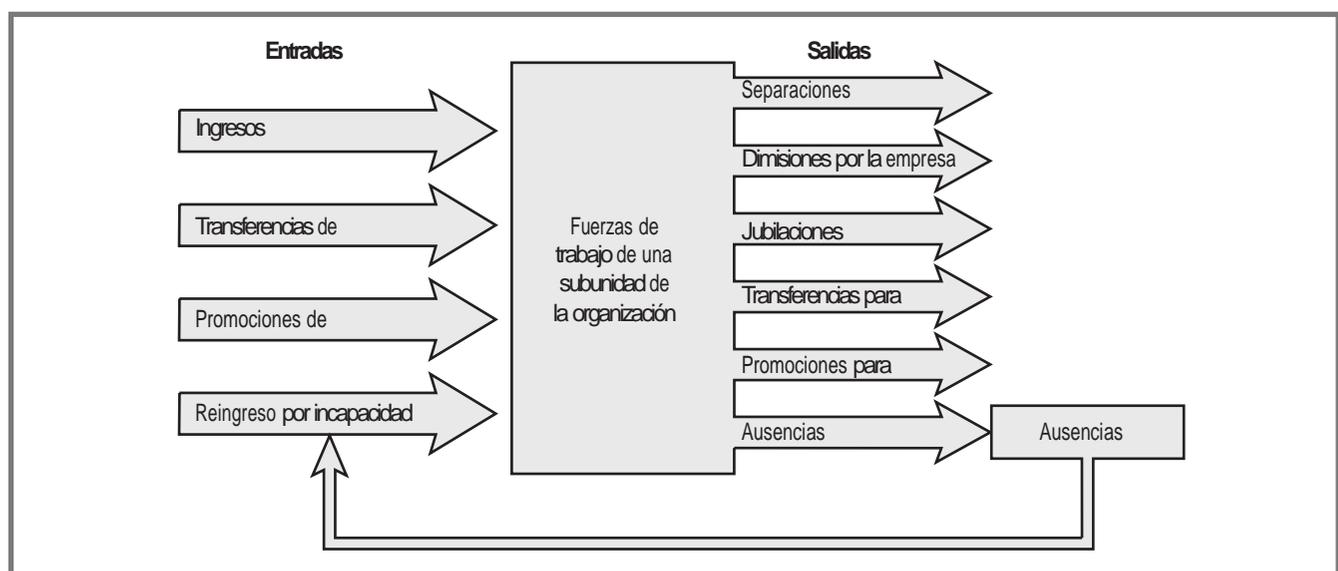


Figura 5.6 Modelo integrado de planeación de personal.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a

las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### El desafío de Paramount

Marina solicitó a todos los gerentes de Paramount un análisis de las necesidades de personal en los próximos 12 meses. Les pidió que las separaran en dos clases: personas para reemplazo y personas para

expansión. Les solicitó también las características y competencias deseables. ¿Cómo podría ayudarle usted a Marina en esta tarea?

## Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas deman-

das, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

### **Recuerde: ¿Cómo abordar el mercado de RH?**

El lector podría preguntar si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de RH, como podría sugerir la figura 5.7. El reclutamiento no siempre involucra al mercado de RH en su totalidad. Eso no

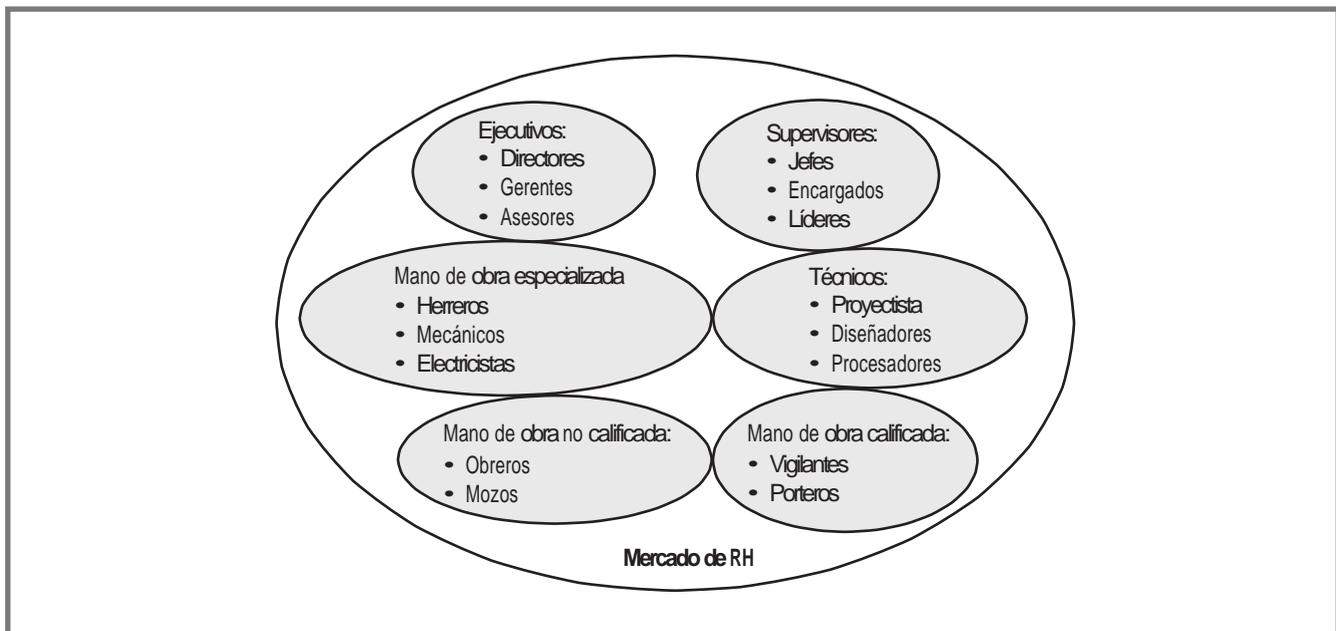


Figura 5.7 Ejemplo de segmentación del mercado de RH.

siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos, cuando no logra dar en los blancos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas

de reclutamiento más indicadas en cada caso. A continuación nos ocuparemos de este aspecto.

## El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada *requisición de empleo* o *requisición de personal* como se puede observar en la figura 5.9. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

### **Nota interesante: La requisición de empleo (RE) es un punto importante de arranque**

¿Quién da la salida? La emisión de una *requisición de empleo* o de *personal* presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite

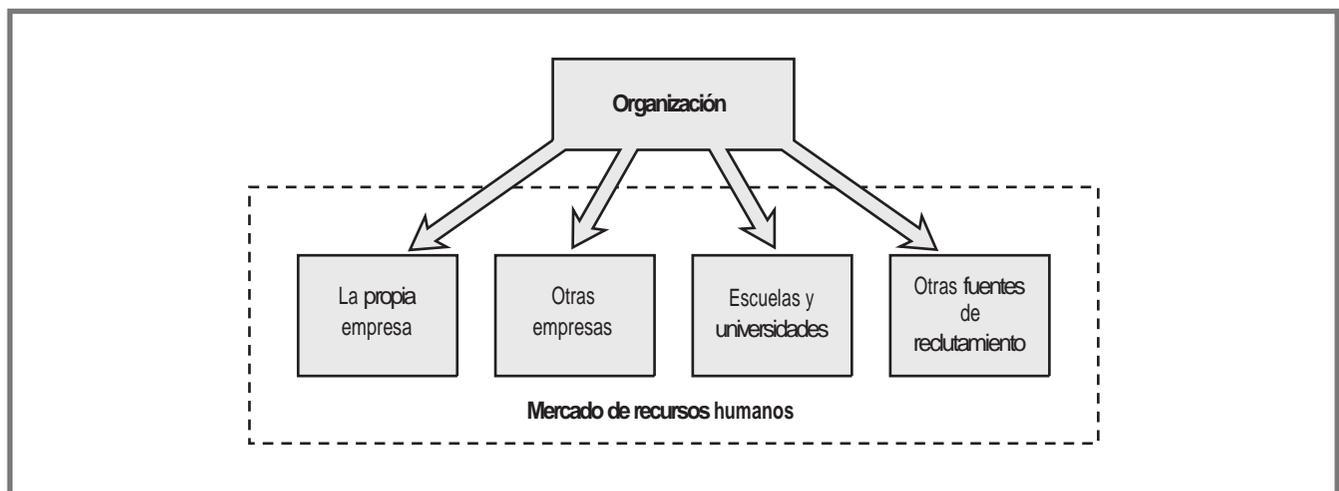


Figura 5.8 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.

De: Departamento  
 Para: División de Relaciones Industriales  
 Área de Reclutamiento y Selección

Fecha/Emisión  
 / /  
 Fecha/Recibido  
 / /  
 Núm. /

**REQUISICIÓN DE EMPLEADO**

DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA

POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

POR AUMENTO DEL PERSONAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

Figura 5.9 Modelo de requisición de empleado.

una orden de compra para que el material sea adquirido de algún proveedor. En el caso de la *requisición de empleo*, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, éste verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las *técnicas de reclutamiento* particularmente más indicadas. El diagrama de flujo de la figura 5.10 da una idea simplificada del proceso.

## Medios de reclutamiento

Verificamos que las *fuentes de reclutamiento* sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de *reclutamiento*. En otras palabras, el *mercado de recursos humanos* presenta diversas *fuentes* de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples *técnicas de reclutamiento*

que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el *mercado de RH* está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar *ocupados* o *empleados* (trabajando en alguna empresa) o *disponibles*, (desempleados). Los candidatos *ocupados* o *disponibles* pueden ser tanto *reales* (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como *potenciales* (que no buscan empleo). Los candidatos *empleados*, ya sea *reales* o *potenciales*, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos *medios de reclutamiento*: el *interno* y el *externo*.

El *reclutamiento* es *externo* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es *interno* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales*, *empleados* únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

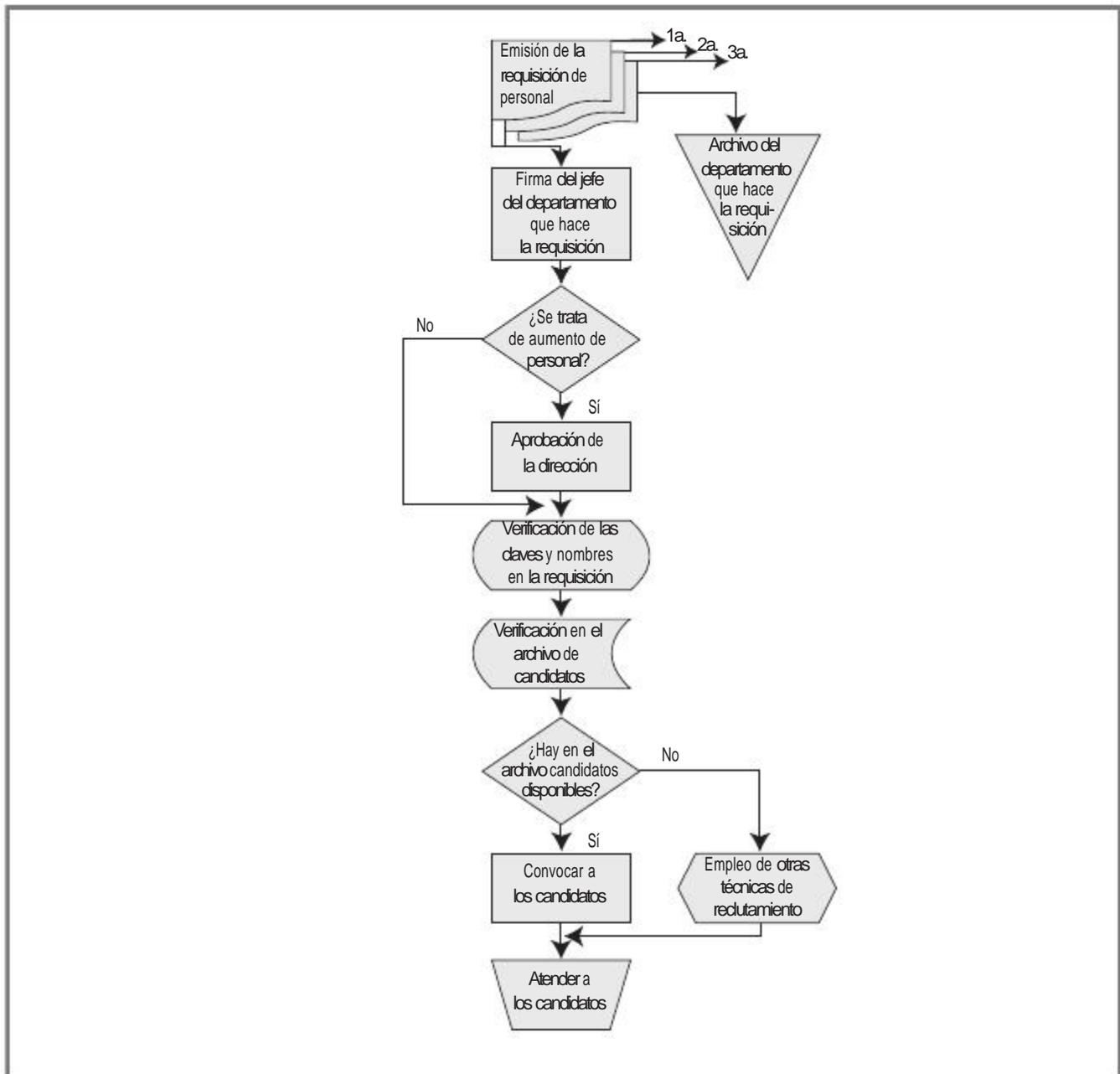


Figura 5.10 Procedimiento de una requisición de empleado.

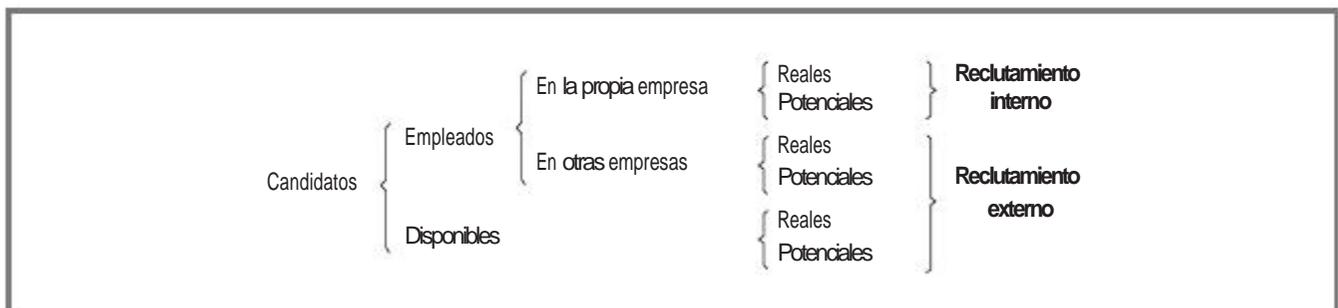


Figura 5.11 El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

## Reclutamiento interno

El *reclutamiento interno* es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.

- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El *reclutamiento interno* exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de *reclutamiento* y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el *reclutamiento interno* se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

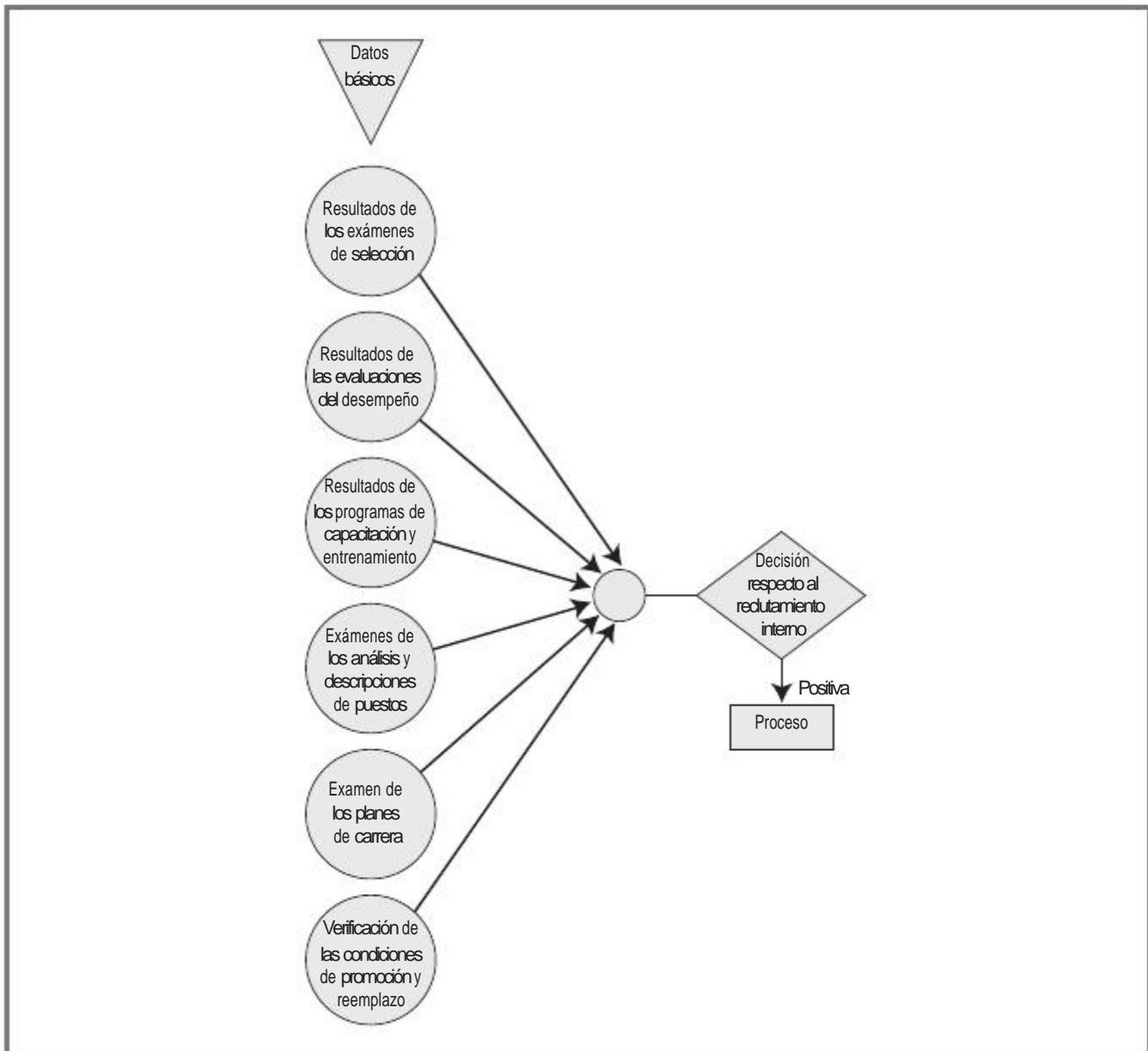


Figura 5.12 Datos básicos para el reclutamiento interno.

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

## 1. Ventajas del reclutamiento interno

El *reclutamiento interno* es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las *ventajas* principales del *reclutamiento interno* son:

- *Es más económico:* evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido:* evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad,* pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados,* ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de *reclutamiento interno*, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal,* que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal,* al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

## 2. Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el *reclutamiento interno* presenta algunas *desventajas*:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o "estanca" el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina *principio de Peter*: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve

- continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

## Reclutamiento externo

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las *técnicas de reclutamiento* siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
  - Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
  - Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
  - Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
  - Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
  - Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
  - Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
  - Anuncios en periódicos y revistas.
  - Viajes de reclutamiento en otras localidades.
  - Reclutamiento en línea (*on line*) a través de la internet.
- Las *técnicas de reclutamiento* citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las *fuentes* de *RH* más adecuadas. Se les denomina *medios de reclutamiento*, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
  - En el *reclutamiento externo* existen dos maneras de abordar las *fuentes de reclutamiento*: el *enfoque directo* y el *indirecto*. Las dos se describen en la figura 5.13.

Las principales *técnicas de reclutamiento externo* son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos*. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un *currículum vitae* o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aún cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa*. Es también un *sistema de reclutamiento* de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace responsable junto con la empresa por su admisión. La *recomendación de candidatos por los empleados* refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa*. También es un *sistema* de bajo costo, pero cuyo rendimiento y

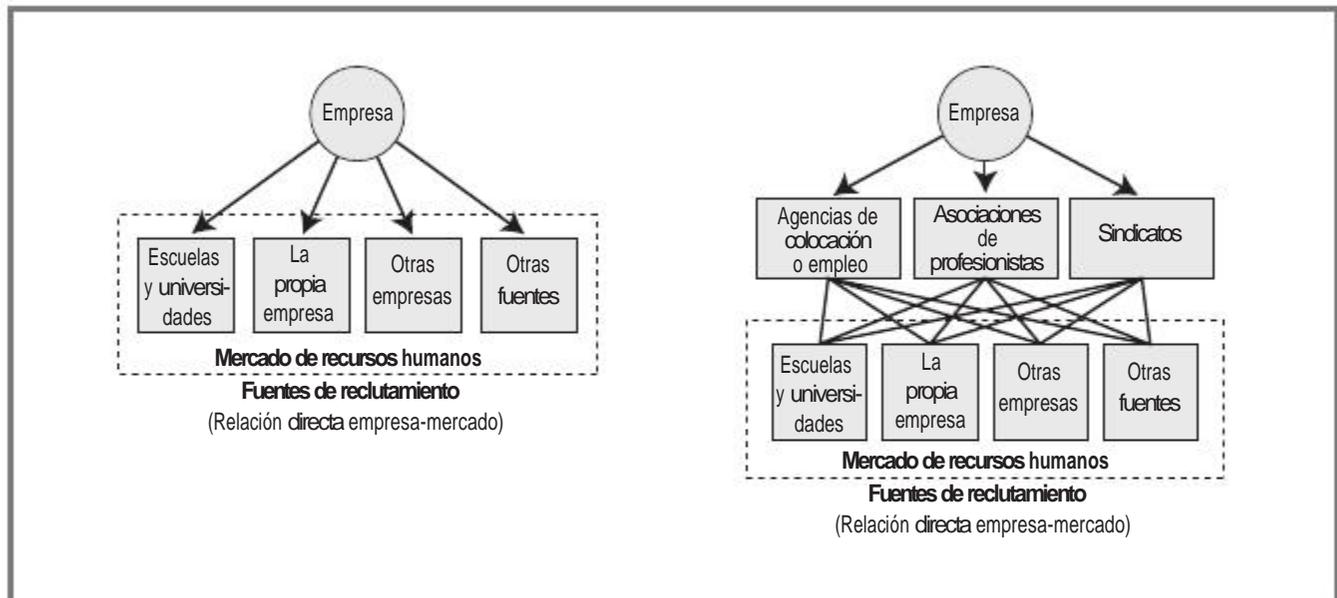


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.* Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela,* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas,* con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué

hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

- *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.* En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en *asociaciones de reclutamiento* o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
- *Viajes para reclutamiento en otras localidades.* Cuando el *mercado de recursos humanos* local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del *reclutamiento* en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- *Anuncios en periódicos y revistas.* El *anuncio* en el periódico se considera una de las *técnicas de reclutamiento* más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

- *Agencias de colocación o empleo.* Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en *reclutamiento* de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en *reclutamiento* de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El *reclutamiento por medio de agencias de colocación* es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.
- *Reclutamiento en línea (on line).* La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los *sitios web* para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a la internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. La internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del *sitio web* está destinado al registro de currículos. El *currículum vitae* es lo que distingue a un candidato de

otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos *sitios web*, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- *Programas de capacitación (training).* Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (*trainers*) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores *costo* y *tiempo* son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el *reclutamiento externo*. De manera general, entre mayor sea la limitación de *tiempo*, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el *costo* de la *técnica de reclutamiento* empleada. Si el *reclutamiento externo* se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un *costo* de reclutamiento mucho menor.

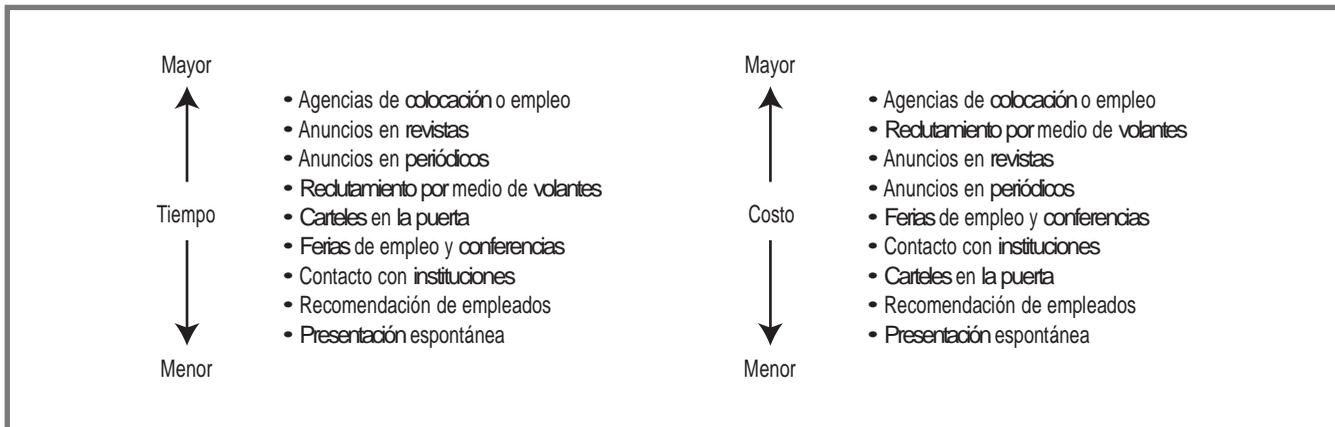


Figura 5.14 Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.



### Nota interesante: Reclutamiento on line

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de colocación y selección de personal) emplean la internet de manera intensa. Algunas funcionan como bancos de

datos de currículos y cobran por administrar a los candidatos en la web; las cantidades varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona que va a ser contratada por medio de la agencia. Otras, no le cobran nada al candidato

por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra informaciones y notas interesantes sobre cómo hacer un *curriculum vitae*, cómo comportarse en la entrevista de selección, cómo realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además, los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por lo tanto, basta consultar las vacantes de interés y enviar el *curriculum vitae*, el *e-mail* y por último esperar el resultado. La internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios en línea (*on line*) de reclutamiento abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite la creación de bancos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio de la ARH.

## 1. Ventajas del reclutamiento externo

El *reclutamiento externo* ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva "sangre nueva" y experiencia nueva a la organización.* La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización,* especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.* Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

## 2. Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el *reclutamiento externo* presenta algunas *desventajas*:

- *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.* El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos* en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.* Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.



### **Nota interesante: El cazador de talentos (headhunter)**

El concepto de *headhunter* (cazador de talentos) se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto da la idea del ser humano (o animal) que tiene que ser cazado (o matado) con alguna

arma (instrumento de guerra), esto es típico de la estrategia militar y agresiva que predominó durante décadas en nuestras empresas. Actualmente, el concepto se está transformando en *headbuilding* (constructor o generador de talentos) al catalizar y compartir el conocimiento. El *coaching* y el *mentoring* están detrás de esta transformación.<sup>2</sup>

## Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo *reclutamiento interno* o sólo *reclutamiento externo*. Ambos se complementan. Al hacer un *reclutamiento interno* el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace *reclutamiento interno*, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante *reclutamiento externo*, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las *ventajas* y *desventajas* de los *reclutamientos interno* y *externo*, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el *reclutamiento mixto*, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El *reclutamiento mixto* se puede abordar con tres procesos alternativos:

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno*, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo*, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

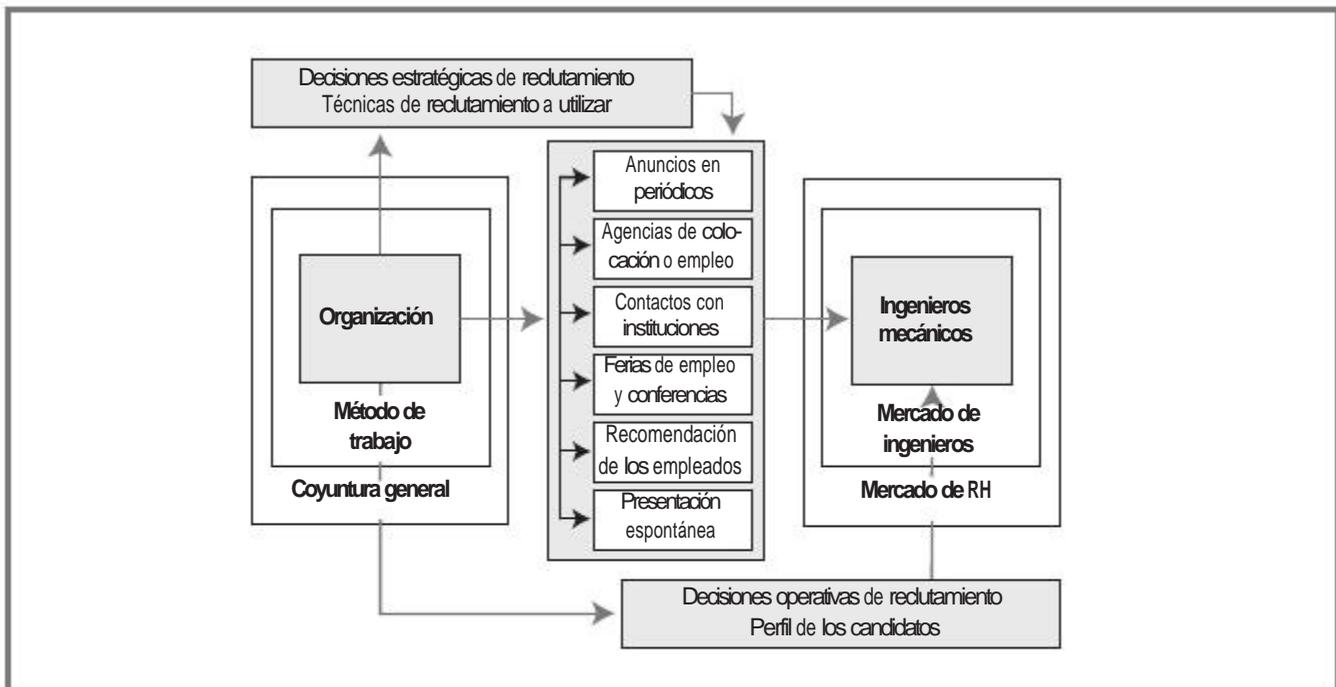


Figura 5.15 Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Construcción de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1993.

- c) *Reclutamiento externo e interno concomitantemente.* Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia

a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### El desafío de Paramount

Además de lo anterior, Marina piensa en atraer talentos a través de todos los medios posibles, principalmente a través de:

1. La recomendación de candidatos por los propios empleados.
2. Transformar a cada empleado de la empresa en un reclutador de personas.
3. Crear un banco de datos con los talentos existentes en la organización para aprovecharlos en el reclutamiento interno.

4. Utilizar intensivamente los medios virtuales, como la internet y la intranet.
5. Utilizar a todos los socios de la organización: clientes, proveedores, accionistas, etc. en el proceso de atraer talentos.

¿Qué le podría sugerir usted a Marina?

## RESUMEN

El *subsistema de integración de recursos humanos* se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como *sistemas abiertos*, las organizaciones se caracterizan por la *rotación de personal* (cuyas causas pueden ser *internas* o *externas*), que imponen costos primarios y secundarios a la organización. El absentismo constituye otro factor de incertidumbre y de imprevisibilidad para las organizaciones.

En este escenario, el *reclutamiento* representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El *proceso de reclutamiento* comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (*staff*) es el que elige los medios, el *reclutamiento interno*, *externo* o *mixto*, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El *reclutamiento externo* puede utilizar una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, reco-

mendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etcétera.

## CONCEPTOS CLAVE

Absentismo

Candidatos (*trainers*)

Entrevista de separación o de salida

Fuentes de reclutamiento

Mercado de RH

Mercado de trabajo

Reclutamiento

Reclutamiento externo

Reclutamiento interno

Reclutamiento mixto

Reclutamiento *on line*

Requisición de empleo

Técnicas de reclutamiento

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las características del mercado de RH en situación de oferta?
2. ¿Qué es la rotación de personal y cómo puede calcularse?
3. ¿Cuáles son las posibles causas internas y externas de la rotación de personal?
4. Haga un plan o un formulario para la entrevista de separación, que permita identificar y elaborar una tabla con las causas de separación.
5. Elabore un esquema para hacer una tabla de los costos primarios de la rotación de personal.
6. Defina los costos secundarios de la rotación de personal.
7. Defina el concepto y apunte la ecuación de ausentismo.
8. ¿Qué es el reclutamiento de personal y qué son las fuentes de reclutamiento?
9. Reclutamiento es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Explique.
10. Explique el proceso de reclutamiento.
11. Compare las ventajas y las desventajas de reclutamiento interno y externo.
12. Explique y compare las principales técnicas de reclutamiento externo.
13. ¿Cómo se puede utilizar el reclutamiento mixto?

## CASO

### Eli Lilly: Una fábrica de nivel mundial gracias a las personas<sup>3</sup>

En Cosmópolis, en São Paulo, en medio de una plantación de mandioca, este laboratorio estadounidense instaló su más moderna fábrica para la producción de antibióticos inyectables. Se trata de un lugar casi desértico y silencioso en donde ingenieros, ejecutivos y trabajadores se visten como cirujanos. En la fábrica de Cosmópolis, la contaminación del ambiente es nula y la calidad de los procesos, altísima. Sus 300 empleados están capacitados para cuidar los detalles. Eso es lo que la hace una fábrica de clase mundial. Este año, la fábrica será verificada por la Food and Drug Administration, FDA (órgano estadounidense responsable de la inspección de alimentos y medicamentos). Después de esta verificación, sus medicamentos podrán venderse en todo el mundo.

Los antibióticos son productos de la modernidad que normalmente funcionan tan bien que sólo se sabe de ellos cuando fallan. Los empleados de la fábrica saben que la salud de muchas personas puede depender de la calidad de los productos que ellos

elaboran. Todos participan en la definición de cómo realizar los procesos de la fábrica. A partir de esto se establece un compromiso: el de seguir religiosamente esas determinaciones.

La clave para que el grupo funcione con independencia y autonomía son información y capacitación. En la fábrica cada uno de los empleados, incluso los altos ejecutivos, tiene en promedio 10 horas mensuales de capacitación básica, con cursos que van desde liderazgo hasta administración del tiempo y de la calidad. Estas informaciones son las que determinan si el empleado puede o no desempeñar ciertas tareas. Cada empleado pasa toda una semana aprendiendo a vestirse para entrar en el sector en el que trabaja. Esto es importante porque allá dentro todo tiene que ser perfecto y él es el responsable de que sea así. Todos los días antes de entrar en el aséptico y solitario mundo de la cristalización estéril, uno de los procesos críticos de la producción de antibióticos inyectables, el empleado entra a la intranet de Eli Lilly. El objetivo es acceder a las novedades en el desarrollo del área de

---

<sup>3</sup> VASSALLO, Claudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

productos, de tecnología y obtener información sobre el desempeño financiero de la empresa, con sede en Indianápolis, Estados Unidos. Como el resto de los 32 000 empleados esparcidos en todo el mundo, este empleado es socio de Lilly. Existe una obsesión por la calidad: en las operaciones con una calidad de nivel mundial existe una obcecación por la perfección en los procesos de producción.

La fábrica del futuro depende de profesionales como él. Quienes deberán utilizar menos las manos y más la cabeza. Necesitan estar en constante desafío. Para esto, las líneas de producción deben transformarse en espacios de desarrollo continuo, en donde la administración del conocimiento sea algo más que un término de moda.

## EJERCICIOS

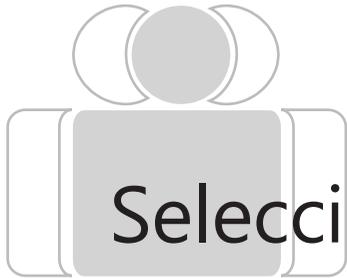
Después de una reunión entre el director presidente, el director industrial y el director administrativo, se le solicitó al GRH de Metalúrgica Santa Rita S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, reclutar y seleccionar candidatos para tres nuevas plazas dentro de la estructura organizacional de la empresa: un gerente del departamento de compras (que estaría subordinado al director industrial), un jefe de programación de materiales (que estaría subordinado al gerente del departamento de producción) y un supervisor de compras técnicas (que estaría subordinado indirectamente al gerente del departamento de compras).

Sin embargo, Alberto Oliveira necesitaba precisar algunos detalles: no tenía información alguna respecto a esos tres nuevos puestos, no sabía cuál sería el nivel sa-

larial de cada uno de ellos, ni tampoco las características y requisitos que se deberían indagar en los posibles candidatos. Su principal preocupación era que últimamente el mercado de trabajo de los profesionales de compras había estado muy activo y en situación de oferta, a pesar del elevado índice de desempleo en el mercado general. Posiblemente, el jefe de programación de materiales y el supervisor de compras técnicas pueden buscarse mediante reclutamiento mixto. Pero el gerente del departamento de compras tendría que ser reclutado afuera.

Para simplificar las cosas, Alberto Oliveira pensó poner sobre papel todos los detalles y acciones que tendría que coordinar con sus subordinados desde las especificaciones de puestos que deberán cubrir hasta el plan de reclutamiento a realizar, así como las técnicas de reclutamiento e incluso la redacción de un posible anuncio en el periódico. ¿Cómo organizar todas las ideas sobre este asunto?

# 6



## Selección de personal

---

### Lo que verá en este capítulo

- Concepto de selección de personal.
- Bases para la selección de personal.
- Entrevista de selección.
- Proceso de selección.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar el proceso de selección de personal y sus características.
  - Presentar los medios para optimizar el proceso de selección.
-

## La opción democrática de Gables

Anteriormente, quien se ocupaba de la selección de personal en Gables era el área de recursos humanos (RH). Todo gerente que necesitara llenar una vacante en su departamento, llenaba una requisición de personal y la enviaba a RH. Ahí se realizaba todo el proceso y después de algún tiempo mandaban cuatro o cinco candidatos para que el gerente escogiera a uno de ellos o a ninguno. Después de esto, el gerente podía continuar tranquilamente con sus tareas técnicas. Pero, el mundo ha cambiado y a los gerentes se les presentaron nuevas necesidades de

habilidades y competencias, que el viejo proceso de selección no contemplaba ya que generalmente ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, el gerente de RH de Gables, quien conocía del problema empezó a involucrar paulatinamente a los gerentes de línea en el proceso de selección. A partir de entonces RH se dedicó a recibir a los candidatos, veía que cubrieran el currículo, hacía la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los preaprobados eran sometidos a exámenes y pruebas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El *reclutamiento* y la *selección* de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

### EL CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.



### **Nota interesante: Las bases del proceso selectivo**

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.

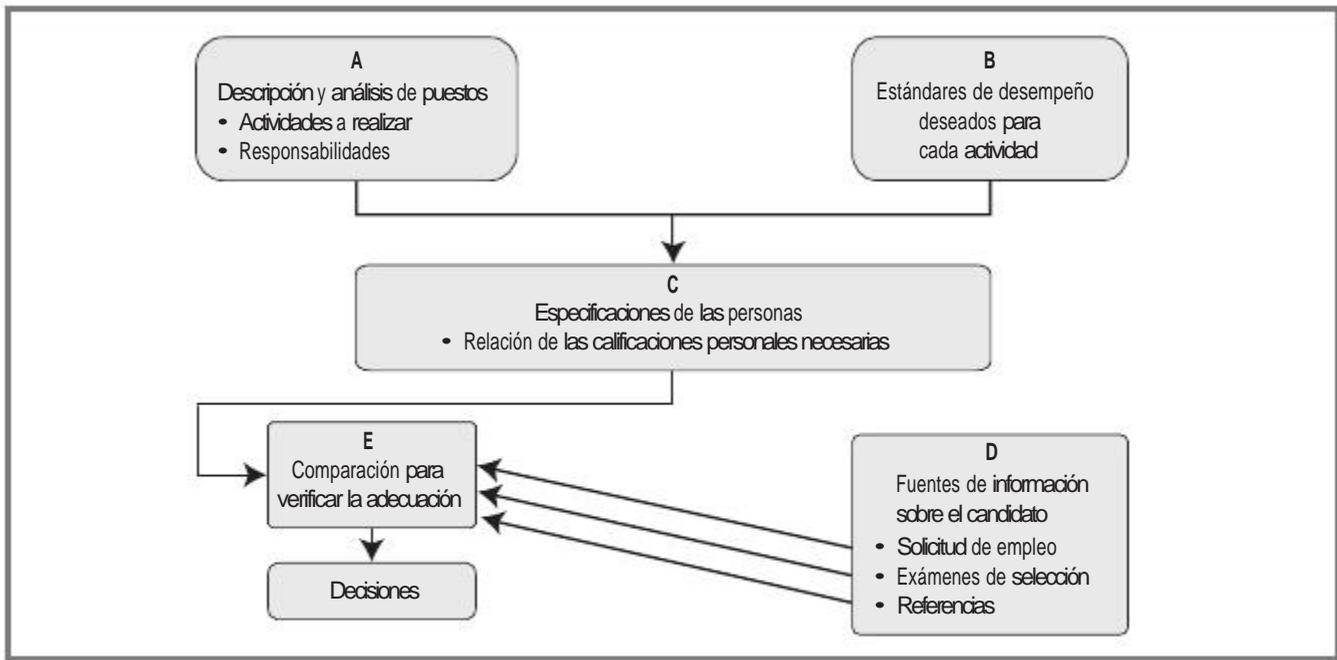


Figura 6.1 Proceso de selección de personal.

En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

## Selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos *del puesto* vacante (son

los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable *x*, y la segunda, la variable *y*, como se muestra en la figura 6.2.

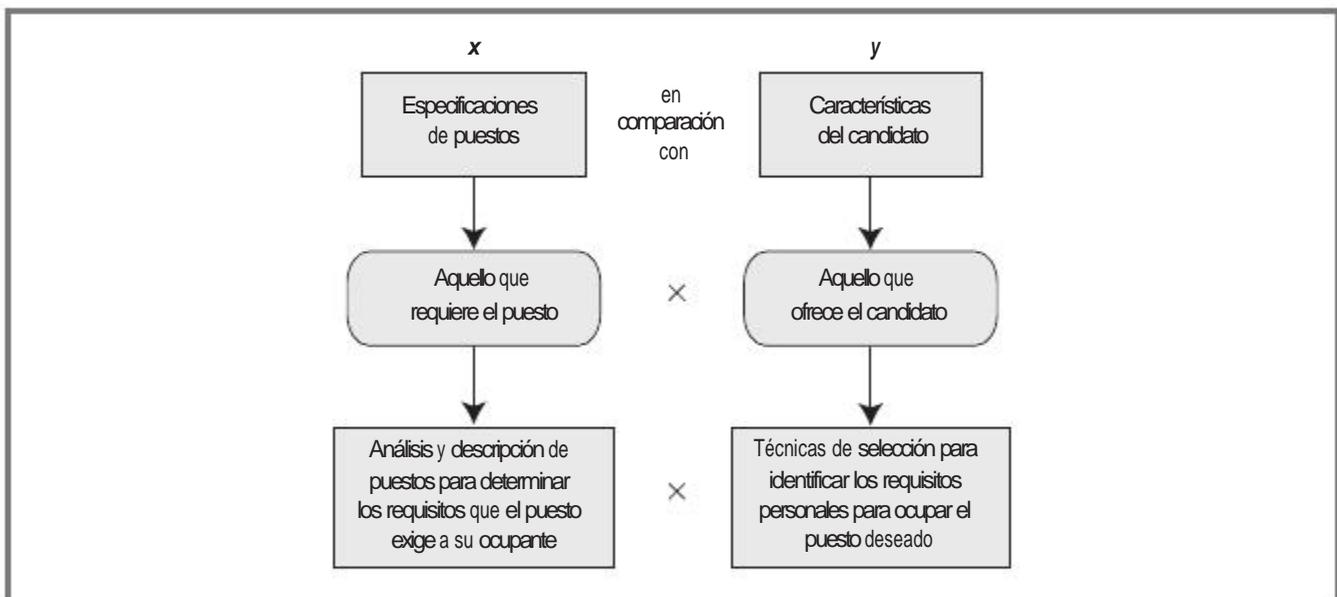


Figura 6.2 Selección de personal como comparación.

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una *ficha profesiográfica* o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.

 **Nota interesante: Comparación selectiva**

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad utilizado en la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas solicitadas al proveedor. Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al

departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por lo tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de *staff* especializado en el control de calidad.

## Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de *selección* (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de *decisión*, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:<sup>1</sup>

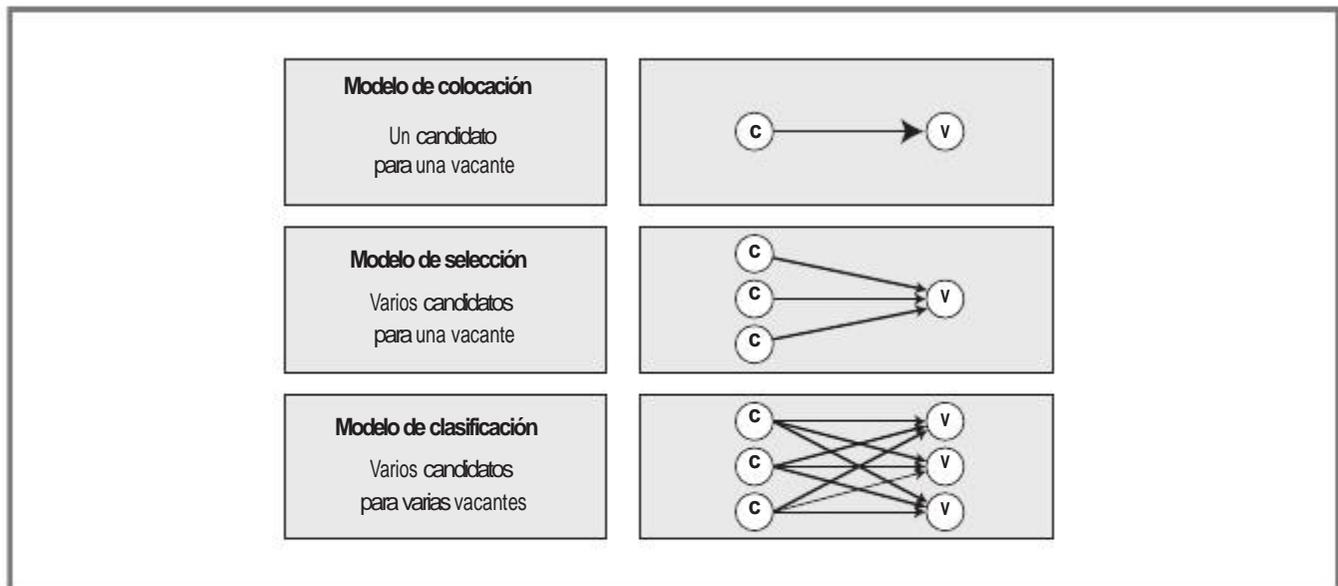


Figura 6.3 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

<sup>1</sup> Este concepto se basa en CARELLI, Antonio, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, 1972, tesis doctoral, Instituto de psicología, Universidad de São Paulo, São Paulo, pp. 27-31.

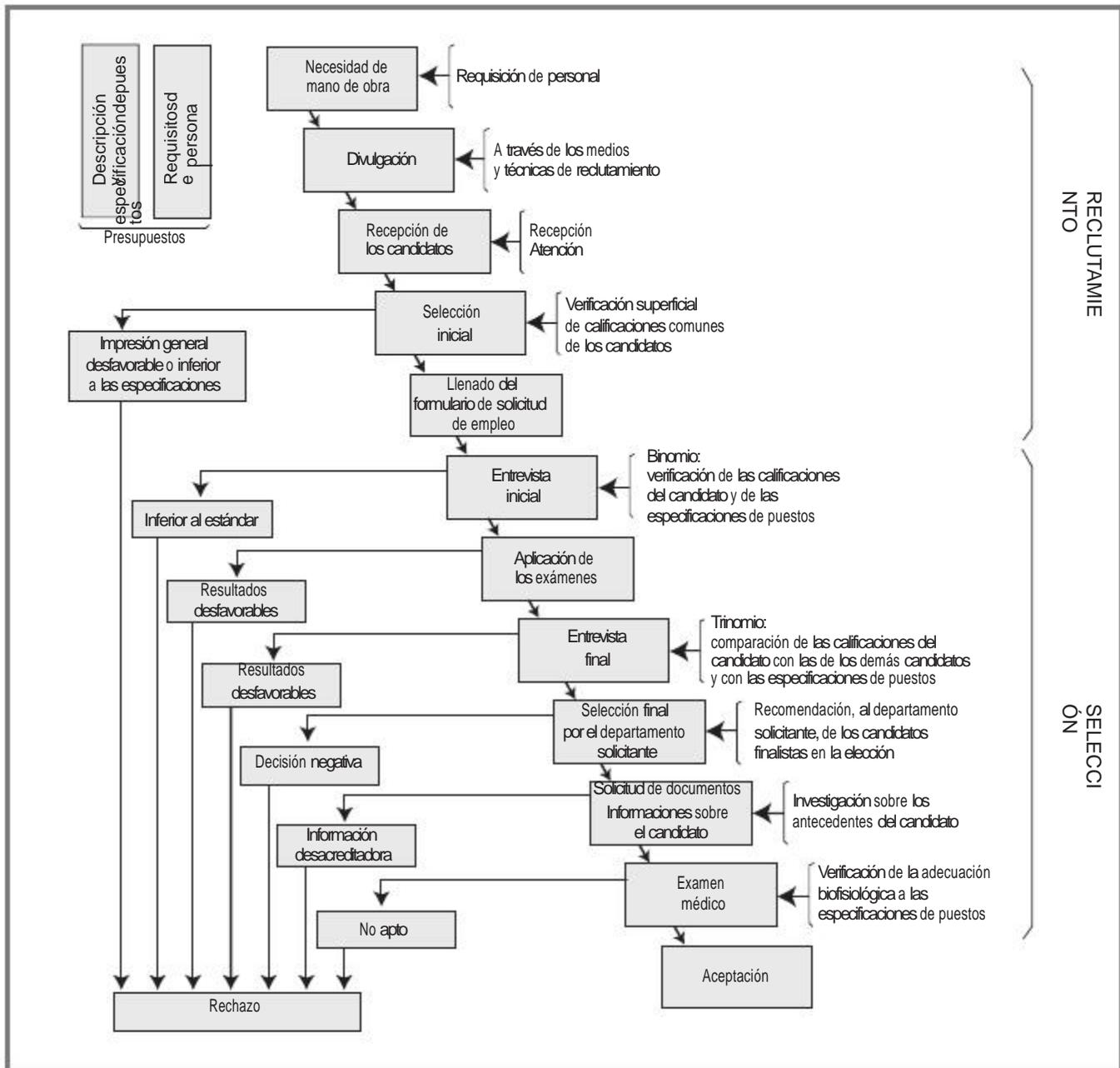


Figura 6.4 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal<sup>2</sup>

- a) *Modelo de colocación*, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
- b) *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda

eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

- c) *Modelo de clasificación*. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada

<sup>2</sup> Adaptado de UHRBACK, Richard S., "Mental alertness as aids in selecting employees", *Personnel*, 1936, núm. 12, p. 231.

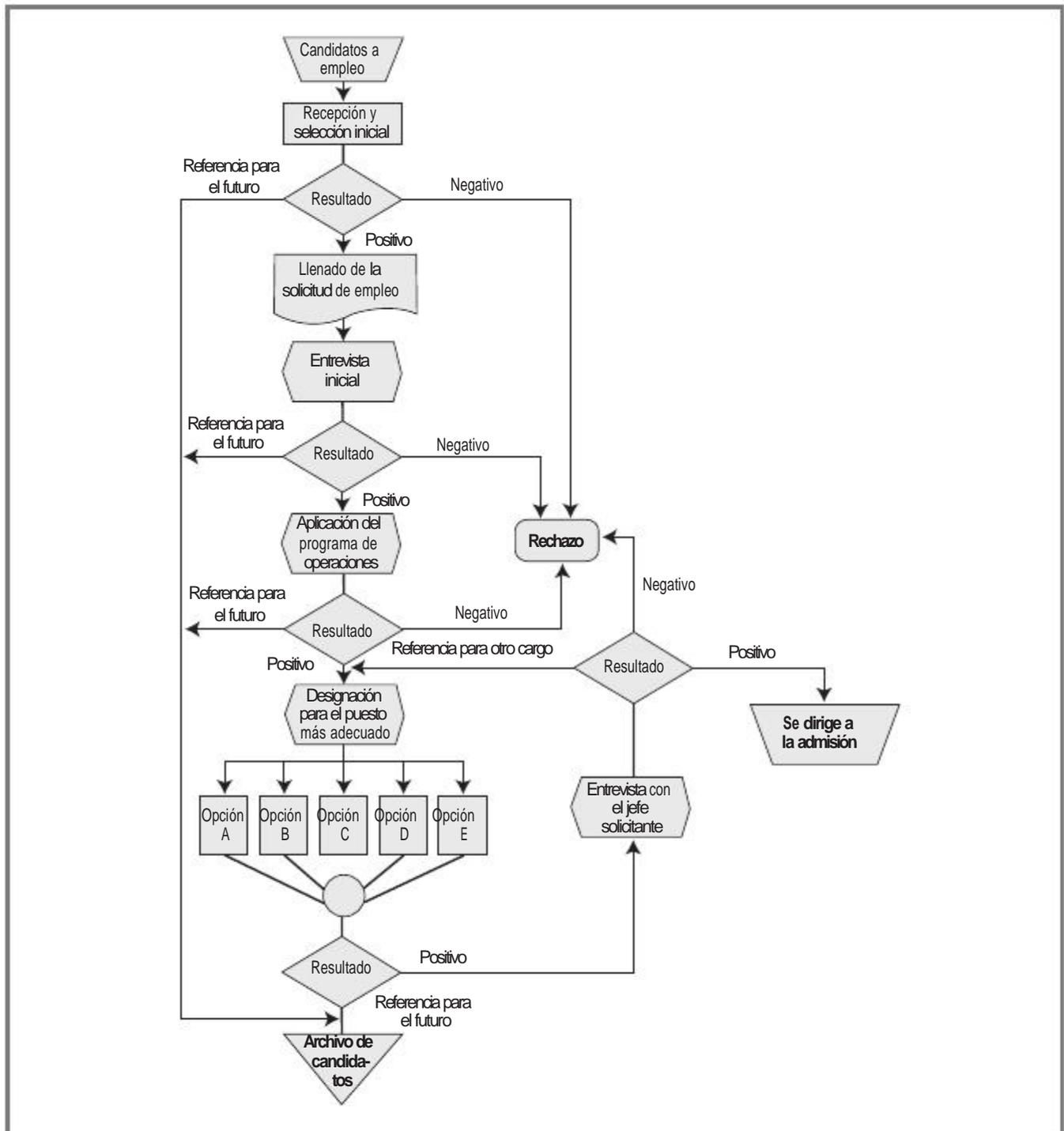


Figura 6.5 Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de clasificación de candidatos.<sup>3</sup>

candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se

pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se

<sup>3</sup> Adaptada de CARELI, Antonio, *Seleção treinamento e integração do empregado na empresa*, São Paulo, MTSP, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVV, META IV, 1973, p. 9.

presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

- a) *Técnicas de selección* capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
- b) *Modelos de selección* que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el apro-

vechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

## BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

### Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

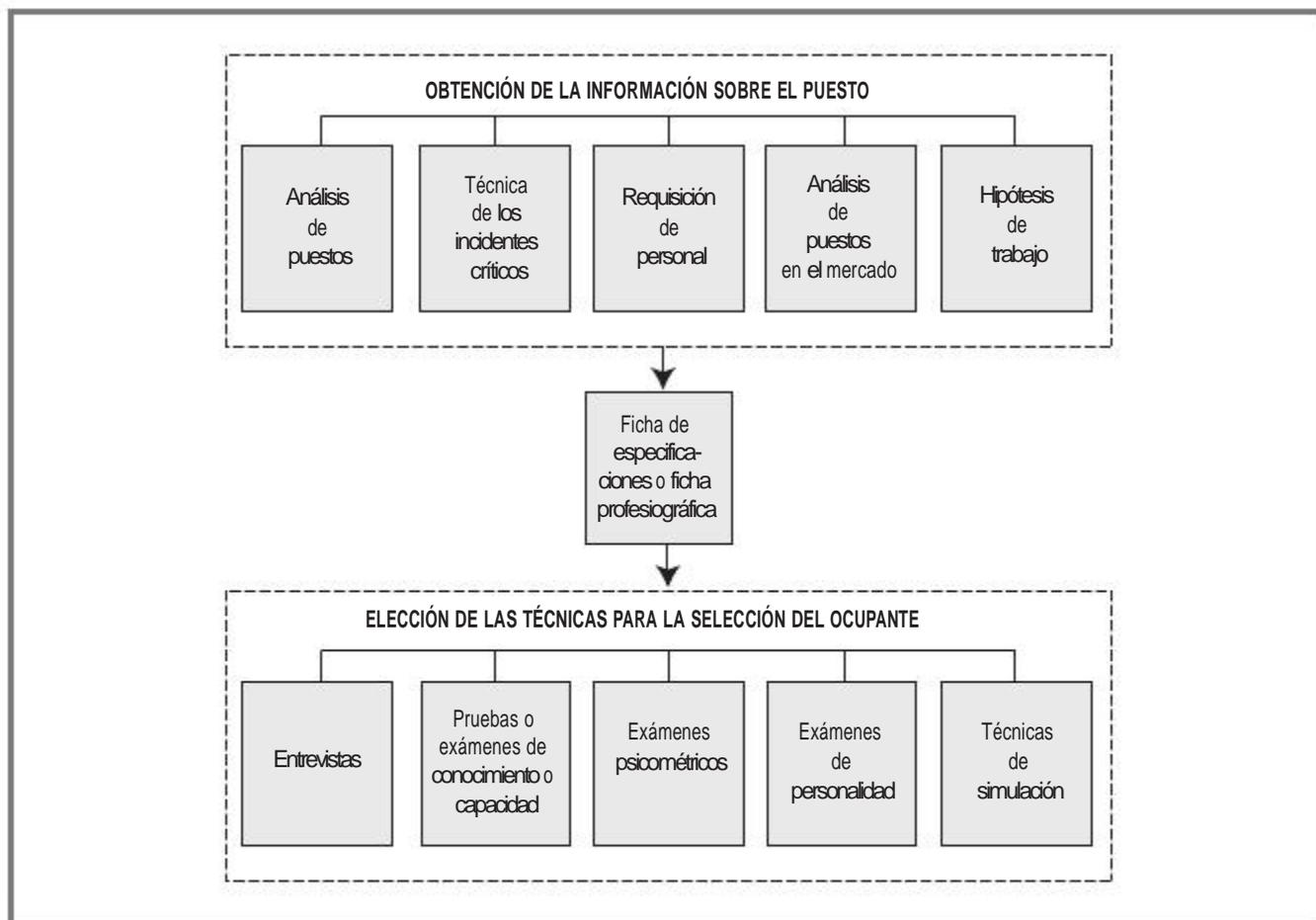


Figura 6.6 Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.

Habilidades deseables	Habilidades indeseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afabilidad en el trato con las personas</li> <li>• Facilidad para relacionarse</li> <li>• Disposición para complacer al cliente</li> <li>• Resistencia a la frustración</li> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>• Buena memoria</li> <li>• Concentración visual y mental</li> <li>• Facilidad para los números</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritabilidad</li> <li>• Introversión</li> <li>• Impaciencia</li> <li>• Poco control emocional</li> <li>• Dificultad de expresión</li> <li>• Dificultad para relacionarse</li> <li>• Mala memoria</li> <li>• Dispersión mental</li> <li>• Falta de facilidad para los números</li> </ul>

Figura 6.7 Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

1. *Descripción y análisis de puestos:* es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:*<sup>4</sup> consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. *Requisición de personal:* consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos,

el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. *Análisis de puestos en el mercado:* cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
4. *Hipótesis de trabajo:* en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La *ficha profesiográfica* representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

4 FLANAGAN, J.C., "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm 51, pp. 327-358.

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto:	
División:	
Descripción del puesto:	
Equipo de trabajo:	
Nivel de escolaridad:	
Experiencia profesional:	
Condiciones de trabajo:	
Relaciones humanas:	
Tipo de actividad:	
Características psicológicas del ocupante:	
Características físicas del ocupante:	
Exámenes o pruebas a aplicarle:	

Figura 6.8 *Ejemplo de ficha profesiográfica.*

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### La opción democrática de Gables

Sin embargo, Francisco Bueno se dio cuenta de que los gerentes necesitaban una capacitación sobre técnicas de entrevista y evaluación de candidatos para ser más eficaces como protagonistas, y ya no como espec-

tadores del proceso de selección. Por lo tanto, programó una capacitación en entrevista y selección de talentos. Si usted estuviera en el lugar de Bueno, ¿cómo elaboraría el programa para esta capacitación?

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas

de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

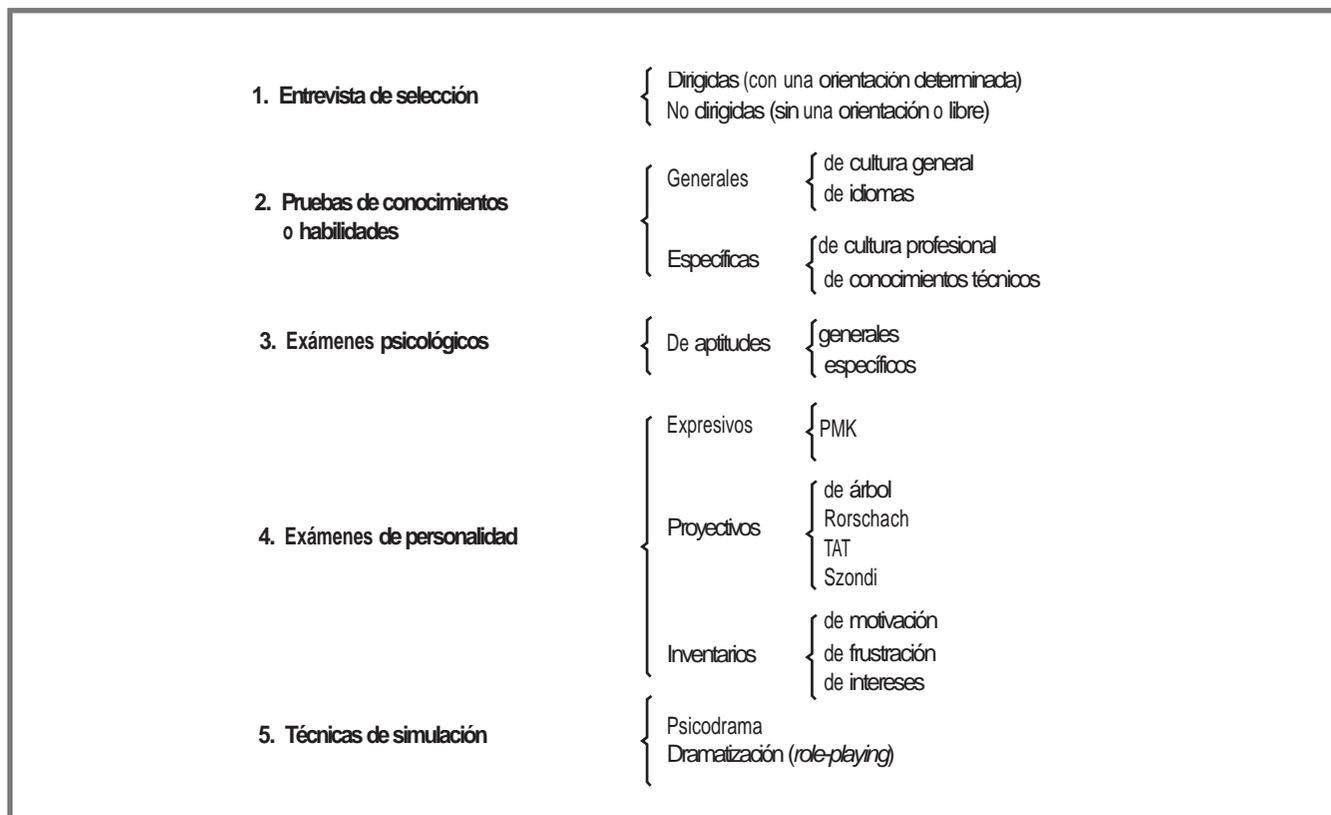


Figura 6.9 Clasificación de las técnicas de selección.



### Recuerde: Predictores

Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de *predictor* a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica. La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor que cuando se trata de ciencias físicas.

Veamos las principales características de cada una de las técnicas de selección.

### ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (sali-

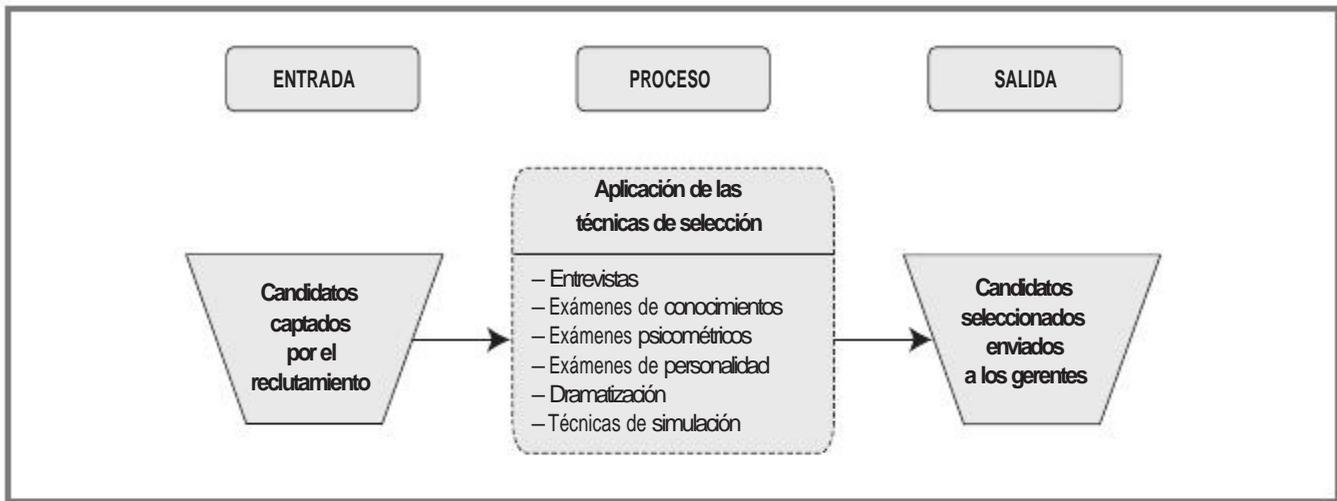


Figura 6.10 El proceso de selección.

das) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

**Nota interesante: Diferencia entre la entrevista de filtro y la entrevista de selección**

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La *entrevista de filtro* es rápida

y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

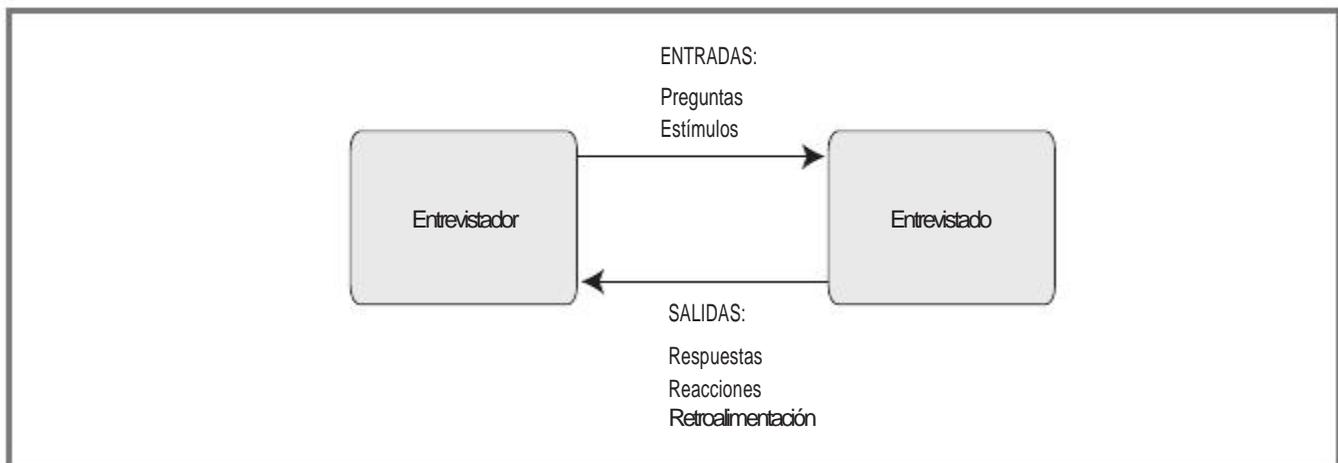


Figura 6.11 Entrevista como proceso de comunicación.

## 1. Capacitar a los entrevistadores

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

- a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- b) Evitar preguntas capciosas.
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
- d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- e) Evitar emitir opiniones personales.
- f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.
- h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

### **Nota interesante: Descentralización del proceso de selección**

Las empresas exitosas descentralizan totalmente las actividades de selección de personal. El departamento de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador, para que los gerentes y sus equipos, de estas empresas, entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones al respecto. La capacitación de los entrevistadores se lleva a cabo con seriedad para que las decisiones sobre los nuevos integrantes tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen una responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la elección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y elige a sus futuros colaboradores. Nada mejor para la consolidación del espíritu de equipo.

## 2. Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conduc-

ción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- a) *Entrevista totalmente estandarizada.* Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.
- b) *Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas.* Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (*check-list*) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- c) *Entrevista dirigida.* No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.
- d) *Entrevista no dirigida.* No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa al jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser promovido?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
- Si se pudiera regresar cinco años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

Figura 6.12 Preguntas más comunes en la entrevista de selección.

la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.

### **Nota interesante: Entrevista estandarizada**

Por lo general, los inexpertos empiezan con entrevistas totalmente estandarizadas. Después de que adquieren algo de experiencia, utilizan entrevistas estandarizadas únicamente con respecto a la formulación de preguntas, o emplean entrevistas dirigidas. Habitualmente, los gerentes se hacen cargo de las entrevistas no dirigidas, ya que, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores finales.

## **Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

### **1. Preparación de la entrevista**

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *curriculum vitae* del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

## 2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- *Físico*: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- *Psicológica*: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

## 3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas

y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- *Contenido de la entrevista*: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el *curriculum vitae* llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- *Comportamiento del candidato*: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos—el material y el formal— en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.



### **Nota interesante: Eficacia de la entrevista**

La atención a la productividad de la entrevista es vital, pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato.

- Conoce bien el puesto o posición que se pretende ocupar.
- Conoce perfectamente la organización, así como sus puntos fuertes y débiles.
- No trata de “vender” de manera exagerada la organización al candidato.
- Antes de la entrevista lee el *curriculum vitae* del candidato.
- Se preocupa por informar al candidato acerca del puesto y de la organización.
- Se interesa por el candidato como persona.
- Se muestra sincero, amable, puntual y con personalidad definida. Hace preguntas inductivas sin mostrarse personal ni directo.
- Inmediatamente después de la entrevista trata de hacer una evaluación de la misma.

Figura 6.13 Perfil del entrevistador ideal.

#### 4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

#### 5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

#### **Nota interesante: Entrevista como instrumento de comparación**

De manera general, la entrevista debe entenderse como un instrumento de comparación. El entrevistador necesita trabajar con cierta precisión (con la presentación de resultados coherentes) y validez (al medir exactamente lo que se pretende verificar), como un instrumento de medida confiable.

Naturalmente, su margen de error (su tolerancia o varianza en las medidas) será mucho mayor, dada su condición humana. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara objetivamente las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a ocuparse.

### Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o *técnico* que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

#### 1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

- *Orales*: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

**CURRICULUM VITAE**  
**Ricardo de Almeida Soares**

40 años

Analista de sistemas

Brasileño, soltero

Fecha y lugar de nacimiento: 25 de septiembre de 1966 en Campinas, S.P.

Rua Rui Barbosa núm. 541 dep. 52, São Paulo, S.P. 04796-000, teléfono: (011) 5143-5252

**A. Escolaridad:**

- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas.  
Curso de posgrado en Análisis de sistemas, 1993.
- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas.  
Curso de graduación en Análisis de sistemas, 1989.

**B. Calificación profesional:**

- Experiencia en redes Unix, internet e intranet.
- Conocimientos de informática, multimedia y tecnología de la información.

**C. Experiencia profesional:**

- InterAtlantic.Com. e Incl.:  
Gerente de los procesos de informaciones, junio de 1993 a agosto de 1996.
- Companhia Brasileira de Metais:  
Analista de sistemas, diciembre de 1989 a abril de 1993  
Supervisor de procesamiento de datos, marzo de 1985 a diciembre de 1989.
- AMF Internacional:  
Digitalizador, abril de 1984 a febrero de 1985.

**D. Prácticas:**

- Companhia Brasileira de Metais.  
Práctica en todas las áreas administrativas y operacionales de la empresa, entre junio y diciembre de 1989.

**E. Otros cursos y actividades**

- Convención sobre el éxito, del 5 al 12 de junio de 1994 en Campinas, S.P.
- Curso avanzado de inglés, en el Centro Cultural Inglés de São Paulo, 1993.
- Curso avanzado de internet, en Interoom en São Paulo, 1995.
- Curso de dinámicas de grupo, en Interface en São Paulo, 1996.

**F. Idiomas:**

- Inglés: 100% (hablado y escrito).
- Español: 100% (hablado y escrito).
- Francés: 50%.
- Alemán: conocimientos básicos.

Figura 6.14 *Cómo hacer un curriculum vitae.*

- *Escritas:* son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- *Realización:* son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de

mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

**2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos**

- *Pruebas generales:* son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

- *Pruebas específicas:* son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

### 3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas

- *Pruebas tradicionales:* son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- *Pruebas objetivas:* son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en pun-

tos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:

- *Opciones simples* (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
- *Llenar espacios en blanco* (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
- *Opción múltiple* (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- *Relacionar columnas* (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- *Pruebas mixtas:* Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (test)
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas amplias.</li> <li>• Respuestas indeterminadas.</li> <li>• Examinan sólo una parte de la materia.</li> <li>• Puede ser improvisada. Rápida.</li> <li>• Aprecia la organización de ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas puntuales y específicas.</li> <li>• Respuestas determinadas y cortas.</li> <li>• Examina todo el campo de la materia.</li> <li>• Es planeada cuidadosamente.</li> <li>• Permite acertar por casualidad.</li> </ul>
Respecto a la aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de aplicación indeterminadas.</li> <li>• Aplicación tardada.</li> <li>• Aplicación tardada y trabajosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de aplicación determinadas y constantes.</li> <li>• Aplicación rápida.</li> <li>• Aplicación sencilla y rápida.</li> </ul>
Respecto a la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige conocimientos especiales del evaluador.</li> <li>• Evaluación difícil.</li> <li>• Evaluación tardada y subjetiva.</li> <li>• Criterio subjetivo y variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación automática y fácil con el empleo de una clave de evaluación.</li> <li>• Evaluación rápida y objetiva.</li> <li>• Criterio objetivo y predeterminado.</li> </ul>

Figura 6.15 Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

## La opción democrática de Gables

Posteriormente, Bueno tuvo una idea brillante: ¿por qué no incluir a los equipos en la selección de su futuro colega? Con el apoyo de los jefes de línea, ideó

un programa de capacitación para los funcionarios de los distintos equipos. ¿Qué sugerencias le daría para ese programa de capacitación?

## Tests psicológicos

El término *test* designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los *tests psicológicos* constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

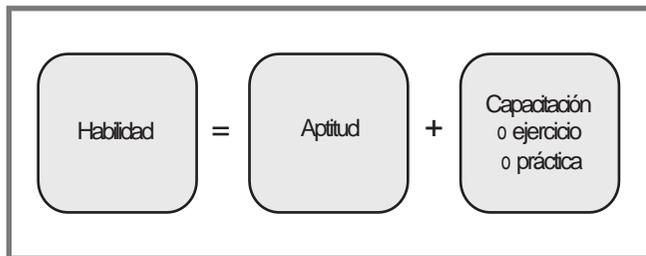


Figura 6.16 *Aptitud como base de la habilidad.*

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un

valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

*Habilidad* es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la *teoría multifactorial de Thurstone*. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

1. *Factor V o comprensión verbal*. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V compren-

Figura 6.17

Aptitud	Habilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición natural para determinada actividad o tarea.</li> <li>• Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje.</li> <li>• Se evalúa por medio de comparaciones.</li> <li>• Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto.</li> <li>• Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica.</li> <li>• Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo.</li> <li>• Hace posible la obtención futura de determinado puesto.</li> <li>• Es un estado latente y potencial de comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.</li> <li>• Surge con la práctica y el aprendizaje.</li> <li>• Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.</li> <li>• Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo.</li> <li>• Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica.</li> <li>• Es la disposición general o específica para el trabajo actual.</li> <li>• Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto.</li> <li>• Es el estado presente y real de comportamiento.</li> </ul>

2. Factor W o *facilidad de palabra (word fluency)*. Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedor

analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.

es y personas que hablan bien.

Nombre:	Fecha: / /											
Tests psicométricos:	Percentiles											
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Factor G												
2. Factor V												
3. Factor W												
4. Factor N												
5. Factor S												
6. Factor M												
7. Factor P												
8. Factor R												

Certificado de resultados de tests psicométricos.

Figura 6.18

3. *Factor N* o *factor numérico*. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.
4. *Factor S* o de las *relaciones espaciales*. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.
5. *Factor M* o *memoria de asociación*. Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
6. *Factor P* o *rapidez de percepción*. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecánicas, auxiliares de oficina, etcétera).
7. *Factor R* o de *razonamiento*. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Para cada factor existen uno o más tests psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de tests psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican tests de nivel mental o tests de inteligencia. Actualmente se le ha dado mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas.



### **Nota interesante: Inteligencia emocional**

La *inteligencia emocional* se ha considerado como un factor fundamental en la construcción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Daniel Goleman<sup>5</sup> la describe como:

1. La capacidad de tener conciencia de sus sentimientos y de saber usarlos.

<sup>5</sup> GOLEMAN, Daniel, *Emotional intelligence*, Nueva York, Bantam, 1995.

2. Administrar su temperamento.
3. Ser optimista y solidario.
4. Tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas.

Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes. De acuerdo con la ficha profesiográfica de cada puesto, que determina el perfil del candidato ideal, se establecen los tests psicológicos apropiados para la investigación de las aptitudes necesarias en el candidato. Así, es común encontrar diferentes baterías de tests para cada puesto.

Grupo funcional	Tests psicológicos
Obreros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel mental medio</li> <li>• Factor P</li> <li>• Destreza manual y digital</li> </ul>
Trabajadores de línea de montaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel mental medio</li> <li>• Factor P</li> <li>• Destreza manual y digital</li> <li>• Factor S</li> </ul>
Encargado de turno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel mental medio superior</li> <li>• Factor V</li> <li>• Factor W</li> <li>• Factor R</li> </ul>

Figura 6.19 *Baterías de tests psicológicos.*

Los tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas.

- a) *Validez*: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
- b) *Precisión*: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

## **Nota interesante: Validez y precisión en el proceso de selección**

El desafío es hacer que todo el instrumental utilizado en el proceso de selección presente validez y precisión: que tanto las entrevistas como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, es decir, que logren medir con exactitud aquello que tratan de medir en los candidatos, asimismo, que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí sin muestras de desvíos o discrepancias dignas de tomarse en cuenta.

## **Tests de personalidad**

Los *tests de personalidad* sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

## **Nota interesante: Cociente emocional**

Con el trabajo de Daniel Goleman cae el mito de la genialidad intelectual y surge el concepto de la madurez emocional. El término de inteligencia emocional fue acuñado por Peter Salovey y John Mayer, de la Universidad de Yale. Estos investigadores definieron cinco áreas que constituye la inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones: se trata de reconocer la emoción sentida y saber calificarla correctamente.

- Administrar las emociones: aprender a ser capaz de administrar la energía de la emoción (calidad e intensidad de la emoción) para adecuarse a la situación.
- Motivarse a sí mismo: es la habilidad de contener emociones y retener impulsos para lograr objetivos; así como, mantenerse confiado y optimista aun frente a situaciones adversas.
- Reconocer emociones en otras personas: la clave para intuir las emociones ajenas es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, etcétera.
- Manejar las relaciones: cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se le contagia a la otra. La sincronía de las emociones determina si una relación va bien o no. Las emociones no sólo comunican, sino que también contagian el estado de ánimo de otra persona.

## **Técnicas de simulación**

Las *técnicas de simulación* tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el *psicodrama* que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

## **Nota interesante: Técnicas de simulación**

Las *técnicas de simulación* abrirán un campo interesante en la selección de personas. Las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección,

para ser confirmadas se necesita de algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con las personas, situaciones y desafíos. Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro. Estas técnicas se utilizan intensamente en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. El probable error intrínseco a cualquier proceso de selección se puede reducir sensiblemente, incluso el propio candidato puede comprobar su adecuación o no al puesto pretendido mediante la simulación de una situación con la que tendrá que enfrentarse en el futuro. La simulación promueve la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación necesariamente deben ser conducidas por un psicólogo y nunca por personas inexpertas.

## EL PROCESO DE SELECCIÓN

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a) *Selección con un único acto para decidir:* es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
- b) *Selección secuencial de dos actos de decisión:* se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que

permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

- c) *Selección secuencial de tres actos de decisión:* es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) *Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:* en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.



### **Nota interesante: Técnicas conductuales en el proceso de preselección**

La tendencia que se observa en las organizaciones más saludables, es decir, en las que se dirige a las personas de manera participativa y democrática, es que la tecnología está a la baja, mientras que el humanismo se encuentra a la alta. Esto significa que en la selección de personal las técnicas conductuales como entrevistas y simulaciones prevalecen sobre los tests (de aptitudes o de personalidad). Los tests no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones respecto a los candidatos. Pero lo importante es observar los ojos del candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más les interesa a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias. Personas con "garra" y con ganas de luchar, crecer y vencer en la vida.

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico de admisión y una verificación de su registro personal y profesional.



## Nota interesante: La nueva responsabilidad de línea

La ARH cambia rápidamente en la actualidad. Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. Principalmente, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización. La ARH deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para tomar el

papel de actores. La ARH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora su papel es el de preparar a los gerentes y a sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. La ARH conserva la función de *staff*, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos. Los gerentes y sus equipos entrevistan a los candidatos y revisan los resultados de los tests aplicados por el *staff* o por empresas especializadas.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### La opción democrática de Gables

¿Y que pasó con el proceso de selección en Gables? Ahora RH recibe a los candidatos, los registra y hace una selección inicial. A continuación los preaprobados son entrevistados por los funcionarios —sus futuros colegas—. Si son aprobados, se les somete a tests en entidades contratadas y a pruebas de selec-

ción realizadas por el propio equipo. Se presentan los aprobados al gerente, quien normalmente acata y confía en las decisiones del equipo. RH se ocupa de los exámenes médicos, de la documentación y del ingreso. ¿Qué sugeriría para mejorar el proceso de selección de Gables?

## Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

a) *Costos de personal:* comprende a aquellos que administran los procesos de integración de perso-

nas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.

- b) *Costos de operación:* comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.
- c) *Costos adicionales:* se incluyen otros costos, como equipo, *software*, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \quad 100$$

El cociente de selección (*selection ratio*) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como ya se vio antes.

Se pueden sugerir otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, tales como:

- a) Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- b) Costo por ingreso (*costo per cápita*).
- c) Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
- d) Total de ingresos.
- e) Total de ingresos por fuente de reclutamiento.
- f) Calidad del reclutamiento por fuente.
- g) Beneficios y eficiencia por fuente.
- h) Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
- i) Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
- j) Total de ingresos por anuncio.
- k) Costos diferenciales por fuente.
- l) Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- a) Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- b) Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- c) Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- d) Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
- e) Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- f) Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
- g) Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las ta-

reas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

- a) Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
- b) Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
- c) Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
- d) Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de integración es vivo, adaptable y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos estén involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas.



### **Nota interesante: La dinámica del nuevo proceso de selección**

Es impresionante la correlación que existe entre empresas con éxito y el hecho de que éstas deleguen totalmente el proceso de selección de personal a los gerentes y a sus respectivos equipos de trabajo, en una actitud de administración participativa. Esto se debe a que la administración participativa se caracteriza por la administración de las personas de manera descentralizada, a fin de que cada gerente se convierta en un administrador de personas, en un administrador de sus subordinados. Pero aún más, cada gerente administra los demás recursos con la ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los que seleccionan a las personas son los gerentes y sus respectivos equipos. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas tiene que estar necesariamente involucradas en el proceso de decisión y que por lo tanto, nada más lógico que los mismos equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto a sus futuros miembros y colegas.

## RESUMEN

Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado: integración de recursos humanos. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal, etc.). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación. El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), esto depende de la exactitud y precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección se puede hacer mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

## CONCEPTOS CLAVE

Aptitud  
Cociente de selección  
Comparación  
Entrevista  
Especificaciones del puesto  
Examen de conocimientos  
Ficha profesiográfica  
Incidentes críticos  
Habilidad  
Hipótesis de trabajo  
Modelo de clasificación  
Modelo de colocación  
Modelo de selección  
Prueba de selección  
Psicodrama  
Técnicas de selección  
Técnicas de simulación  
Test  
Test psicométrico

## CASO

### La unidad de Volkswagen/Audi: nuevas personas, nuevos líderes<sup>6</sup>

Las oficinas y las líneas de montaje se confunden en la unidad de Volkswagen/Audi que se localiza en San José de los Piñares, en Paraná, Brasil. En un gran espacio común, al que llaman centro de comunicación: una mezcla de ocio y ambiente de trabajo, circulan operadores de máquinas, señoritas oficinistas, pintores, soldadores y ejecutivos políglotas vestidos de traje y corbata. Hacia este punto convergen también los tres grandes brazos de la fábrica: armado, ensamblado y pintura de automóviles. Automóviles semiacabados pasan al lado del restaurante suspendido y en cristalizado. Este restaurante es

para los 3 000 empleados de Audi y es una de las arterias del centro de comunicación de la fábrica. Es también un ejemplo de omnipresencia de la producción y del producto. Mientras los operadores de piso de la fábrica y el personal de las oficinas comen ven el ensamblado de los automóviles. Abajo en uno de los acuarios del sector administrativo se encuentra el director de la fábrica, un joven ejecutivo alemán de 37 años. El director afirma que el éxito depende del intercambio de información y del empleo que las personas hagan de ella. Es preciso discutir y argumentar, porque pasarle el problema al compañero

<sup>6</sup>VASSALLO, Claudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, 21 de febrero de 2001, edición 734, pp. 35-54.

de al lado es más fácil, pero no resuelve los problemas. Por el contrario, los eterniza. La visión de esta nueva fábrica y el análisis de las señales que emite constituyen un posible retrato de la producción industrial del mañana. Lo que está en juego no es el tipo de tecnología empleada, el grado de automatización o la osadía arquitectónica. Todo eso se puede comprar, imitar, mejorar. Detrás de los pocos muros que restan en las fábricas del futuro, el punto importante está en la destrucción de muros y en la construcción de nuevos modelos de organización para hacer relaciones.

En las décadas de 1970 y de 1980, se difundió la creencia de que la producción en masa podría concentrarse en las llamadas fábricas oscuras. Serían ambientes poblados por robots y máquinas que prescindirían de la presencia humana. La productividad batera record y la calidad quedaría garantizada. No habría peligro de accidentes por falta de atención o por cansancio. Y más aún, los administradores no tendrían que oír disculpas por retrasos o peticiones de mejores condiciones de trabajo o de salario. Hace cerca de 15 años, Volkswagen montó una de esas fábricas oscuras en la ciudad alemana de Wolfsburg. No prosperó como se esperaba. Se descubrió lo obvio: los robots no piensan, no son flexibles y, por lo tanto, no evolucionan. En una fábrica no hay nada más importante que la gente. Las personas son los motores de la producción del pasado, del presente y —todo indica que lo serán, aún más— del futuro. La diferencia entre el obrero que armaba el modelo T en la Ford de 1917 y la persona que hoy ocupa el piso de la fábrica es su poder para influir, mejorar e innovar. Ese poder es consecuencia del progresivo derrumbe

de la jerarquía, de la democratización de la información y del conocimiento, de la formación de empleados altamente capacitados y preparados para realizar múltiples tareas, guiar y organizar. En todo equipo de trabajo, unos deben ayudar y complementar a los otros. En cualquier momento, todo empleado puede ser transferido a la línea de montaje del Golf o del Audi. Los empleados no necesitan de intermediarios para discutir cuestiones técnicas o sobre calidad con el director. Su grupo, formado por ocho de ellos, casi todos jóvenes, tienen un líder elegido internamente. En la fábrica existen empresas dentro de la empresa. La fábrica se administra y se organiza a sí misma, además puede “curar” sus propios males. El nuevo modelo de producción pone en jaque a las rígidas estructuras jerárquicas del pasado. El director de la fábrica pasa una buena parte de su tiempo en las líneas de montaje. Los empleados de producción participan de la administración de sus células de trabajo y desempeñan múltiples tareas.

En la fábrica de la era del conocimiento, los muros que separan personas, tareas y lugares serán derrumbados. El espíritu *emprendedor* (*entrepreneur*) en la línea de producción, así como en las diversas áreas funcionales de la empresa, surge a medida que el viejo gerente controlador pierde su razón de ser. Incapaz de retener información y demasiado lento para seguir la velocidad del mercado, se le descarta como intermediario. Su papel en la nueva fábrica es absorbido por los que están en la base del proceso. La relación entre los trabajadores del piso de fábrica será cada vez más regida por ellos mismos. Ése es el nuevo perfil de los talentos necesarios para la empresa.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Mencione el concepto de selección como proceso de comparación, de decisión y de elección.
2. Compare los modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.
3. Compare el diagrama de flujo convencional del proceso de reclutamiento y selección con el diagrama de flujo del modelo de clasificación.
4. ¿Cómo se obtiene la información sobre el puesto que se pretende ocupar?
5. ¿Qué es la ficha profesiográfica?
6. Comente las fases de la entrevista de selección de personal.
7. ¿Cuáles son las características, ventajas y desventajas de las pruebas objetivas en comparación con las pruebas tradicionales de conocimientos y habilidades?
8. Comente los principales tipos de elementos empleados para construir un test.
9. De las diferencias entre aptitud o habilidad. ¿Cómo se pueden evaluar o medir?
10. Explique la teoría multifactorial de Thurstone.

11. ¿Qué son las técnicas de simulación y las pruebas de personalidad?
12. Explique las alternativas del sistema de selección.
13. ¿Cómo se evalúan los resultados de la selección de personal?

### **EJERCICIO**

El gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, había presentado a la Dirección un excelente plan de reclutamiento para tres nuevos puestos creados recientemente: un gerente del departamento de compras, un jefe de programación de materiales, y un supervisor de compras técnicas. Este último puesto reporta al gerente del departamento de compras que responde a la dirección industrial, mien-

tras que el jefe de programación de materiales está subordinado al gerente del departamento de producción. Los candidatos atraídos por el plan de reclutamiento no tardarían en aparecer, sin embargo, el esfuerzo de reclutamiento necesitaba ser intensificado dada la condición de oferta en el mercado de trabajo de este tipo de profesionales. Alberto Oliveira no contaba con la descripción y el análisis de puestos, por tratarse de puestos recientemente creados no sabía con exactitud cómo obtener información al respecto para formular las especificaciones que se les exigirían a los candidatos. Además, todavía no sabía qué técnicas de selección adoptar y qué investigar en los candidatos. Tampoco había pensado en la secuencia del proceso de selección, sin embargo pensaba que era una excelente oportunidad para demostrar a los directores su capacidad de planear y desarrollar un buen trabajo. Pero, ¿cómo esquematizar y detallar el asunto?

# Parte IV

## Subsistema de organización de recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro

de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. En este cuarto apartado (Parte IV), se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

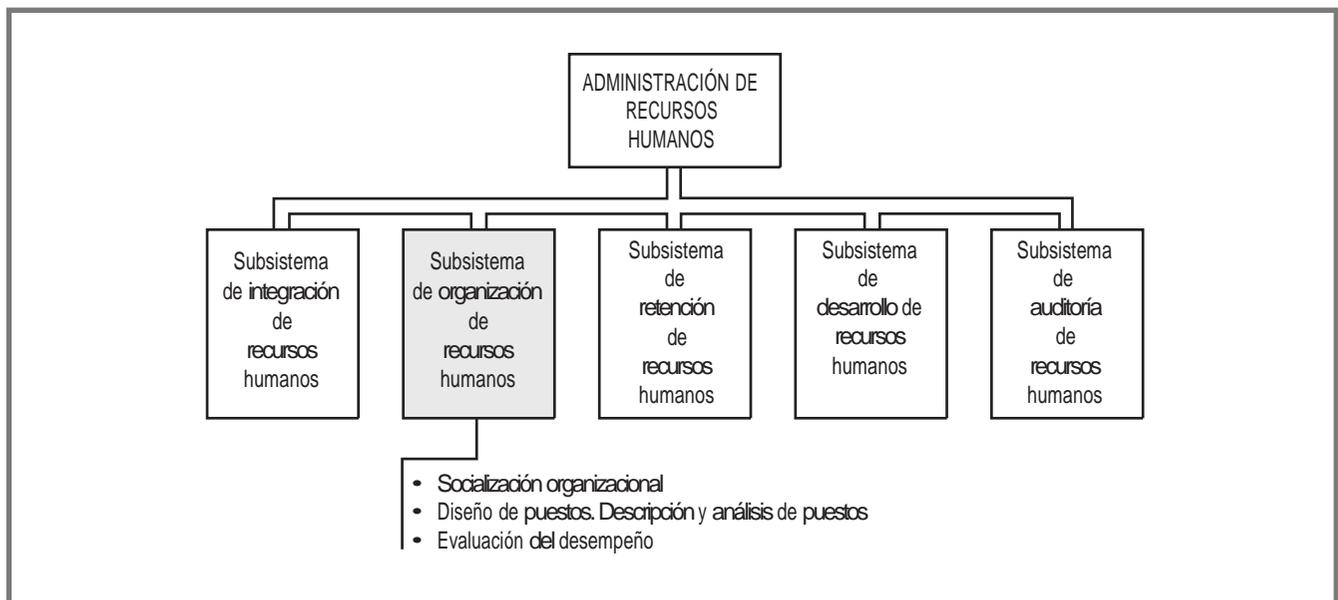


Figura IV.1 La ARH y sus subsistemas.

## SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas

mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes; además, simultáneamente, apoyándolas a desprenderse de viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

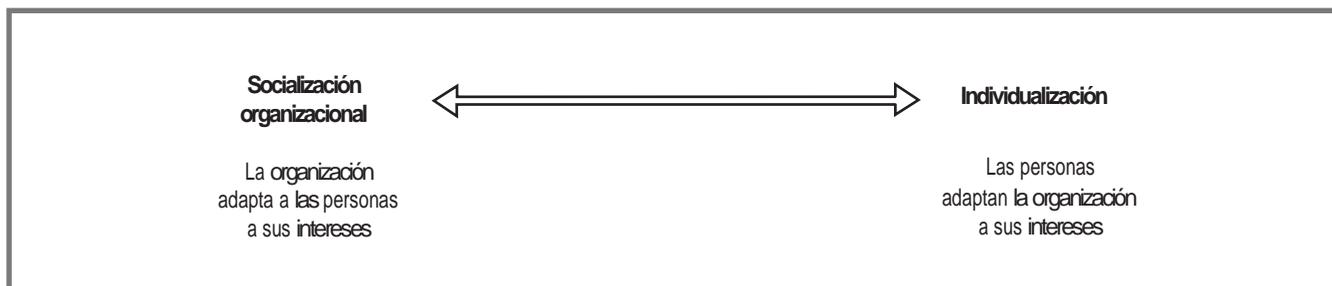


Figura IV.2 *Los dos extremos del continuum de adaptación mutua entre personas y organizaciones.*

La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, esto es con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, etcétera.

De esta manera, la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, para ello imprime sus huellas digitales fuertemente en él. Por otro lado, el nuevo integrante tratará de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales. Muchas veces este proceso de individualización entra en conflicto con los intentos de socialización de la organización. En realidad, se trata de un proceso bilateral, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra.

Se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos. La modificación en realidad es una adaptación mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes. En otras palabras, además de bilateral es recíproca, porque cada una de las partes actúa sobre la otra.

### **Nota interesante: La fase crucial organizacional**

En general, en un empleo, el periodo inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización. Se trata de un periodo de adaptación lento y difícil, en el que la rotación de personal es más elevada que en periodos subsiguientes. En el transcurso de este periodo, el nuevo integrante y el gerente deben aprender a adaptarse uno al otro. Es un aprendizaje lento y paulatino. Es un proceso en el que cada uno analiza y estudia las reacciones del otro, para conocerlo mejor y reducir así la incertidumbre respecto a la otra persona. Es la configuración lenta y paulatina del contrato psicológico del que ya se habló en capítulos anteriores.

### **Métodos para promover la socialización**

Son diversos los métodos que las organizaciones emplean para promover la socialización de sus miembros nuevos y antiguos. En algunas organizaciones, ésta se hace de manera contundente, como ocurre con los novatos en las universidades. En las empresas, la socialización organizacional es un proceso que busca, durante el periodo inicial del empleo, la creación de un ambiente

de trabajo receptivo y favorable, lo cual involucra diversos métodos.

Los cinco métodos más utilizados son:

- a) *Planeación del proceso de selección:* es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, etc. Se trata de que desde antes de que el candidato sea aprobado, se le permita tener información y percibir cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
- b) *Contenido inicial de la tarea:* al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto a las recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.
- c) *Papel del gerente:* Para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor hace un buen trabajo en el desempeño de las tareas clave, la organización será vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por lo tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:
  - a) Darle una descripción detallada de las tareas a realizar.
  - b) Transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar la tarea.
  - c) Proporcionarle la retroalimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

Los gerentes escogen cuidadosamente a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos

miembros reciban una buena supervisión y asesoría. Para que funcionen como verdaderos tutores es necesario que los supervisores tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos empleados, además de mucha paciencia para tratar a los nuevos e inexpertos reclutados.

- d) *Grupos de trabajo:* el grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede dejarle la socialización del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse. El gerente debe hacer que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.
- e) *Programas de socialización o inducción:* son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

En realidad, con el programa de socialización se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta. En algunas organizaciones, los programas de socialización los desarrolla en su totalidad el departamento de capacitación, mientras que en otras, el departamento de capacitación sólo los coordina y el gerente de línea del área en particular es quien los desarrolla. Estos programas duran de uno a cinco días, esto depende del grado de socialización que se desee imprimir, pero que después cuentan con un seguimiento a mediano plazo realizados por el

<b>Elementos organizacionales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Misión y objetivos básicos de la organización.</li> <li>b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos.</li> <li>c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento.</li> <li>d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro.</li> <li>e) Principales productos y servicios de la organización.</li> <li>f) Reglas y reglamentos internos.</li> <li>g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li> </ul>
<b>Prestaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Horario de trabajo, de descanso y de comida.</li> <li>b) Días de pago y de adelantos de salario.</li> <li>c) Prestaciones sociales de la organización.</li> </ul>
<b>Presentaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.</li> </ul>
<b>Obligaciones de los puestos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante.</li> <li>b) Tareas del puesto.</li> <li>c) Objetivos del puesto.</li> <li>d) Visión general del puesto.</li> </ul>

**Nota interesante: El cafecito de la mañana**

En muchas empresas existe una actividad de iniciación para los nuevos empleados. Puede ser un café por la mañana, en una sala de la empresa, con todo el personal del equipo o una pequeña

reunión para la presentación de los futuros compañeros. Puede ser incluso un café por la mañana con el gerente para cambiar ideas e impresiones. En algunas otras empresas, el presidente le da mucha importancia a el desayuno con los nuevos empleados en un determinado día del mes. Ese acercamiento es importante para estrechar lazos con la empresa.

reunión para la presentación de los futuros compañeros. Puede ser incluso un café por la mañana con el gerente para cambiar ideas e impresiones. En algunas otras empresas, el presidente le da mucha importancia a el desayuno con los nuevos empleados en un determinado día del mes. Ese acercamiento es importante para estrechar lazos con la empresa.



- Proceso de selección.
- Contenido inicial de la tarea.
- Supervisor como tutor.
- Grupo de trabajo.
- Programa de integración

Figura IV.4 Métodos de socialización organizacional.

El recibimiento y la socialización constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad son dos aspectos particularmente importantes en la creación de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

**La organización como un sistema de funciones<sup>1</sup>**

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: servicios o productos. Por lo tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas, como edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, mesas, archivos, etc., a final de cuentas las organizaciones se constituyen por

<sup>1</sup> KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicología social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 88.

personas; sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Para esto, las organizaciones delinean su estructura formal, definen departamentos y puestos, preestablecen los requisitos necesarios en sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas. Esa división del trabajo con la consecuente especialización crea una enorme diferencia de funciones dentro de la organización, la cual trata entonces de racionalizar la situación preestableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar las funciones y controles. Surge así la burocratización. Hasta cierto punto, la burocratización puede aportar cierta eficiencia a la organización debido a su carácter racional, pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez y la racionalidad con las cuales está asociada.

Cuando ingresan a una organización, las personas forman parte de otras, en las que desempeñan otras funciones sociales. Las personas viven en otros ambientes, que también las influyen y moldean. La organización no constituye toda la vida de las personas, dado que no es toda la sociedad ni las envuelve completamente. A esto se debe que las personas estén sólo parcialmente inmersas en la organización: es la llamada inclusión parcial. En otras palabras, la organización no utiliza íntegramente al individuo, no emplea todas sus potencialidades, sino sólo algunas de sus conductas que son las más relevantes para el desempeño de su función. En esto reside el mayor dispendio dentro de las organizaciones: el dispendio humano, pues para el funcionamiento de la organización sólo son necesarias algunas conductas específicas del individuo. Estas conductas están interrelacionadas con las de los otros participantes y deben ser transmitidas a todos los demás para que exista coordinación e integración entre ellos, condiciones básicas para el buen funcionamiento de la organización.

En sociología, se dice que un *papel* o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden serle comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Dentro de esta visión, se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, así como de

conjuntos de funciones o de grupos que se superponen, cada uno formado por personas que tienen expectativas respecto a determinado individuo. En suma, la organización es un sistema de funciones.

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos. Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una de las formas de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que deberán tener las competencias exigidas. Después de hacer las evaluaciones de desempeño probablemente sólo se queden aquellos integrantes que puedan realizar con éxito las obligaciones de sus puestos. La lógica aparente de un sistema de reclutamiento y selección de personal es muy clara: una organización posee ciertos puestos de trabajo que necesitan ser ocupados y solicita las competencias necesarias para esos puestos, que deben ser descritas detalladamente, mediante la búsqueda de los individuos que posean esas características. El *modelo de selección* se basa en la suposición de que las necesidades primarias por satisfacer pertenecen a la organización. En ese sistema de funciones, cada persona desempeña una función que le es atribuida por la organización.

## Desempeño de la función

Sin embargo, el desempeño de la función sufre ciertas influencias. Tómese por ejemplo, una relación entre gerente y subordinado, en la que el primero desea atribuir una función al subordinado. El episodio empieza con el gerente que le explica al otro lo que tiene que hacer (expectativa de la función). El subordinado recibe la explicación e interpreta la expectativa comunicada, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (papel percibido), hace lo que le fue solicitado, de acuerdo con su interpretación personal (realización de la función). A continuación, el gerente evalúa la función del subordinado (conducta monitoreada) y compara ese desempeño con su expectativa de la función.

El desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, ya que pueden presentarse las cuatro *discrepancias* o disonancias, que se muestran en la figura IV.5.

1. *Discrepancia de la expectativa*: es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por

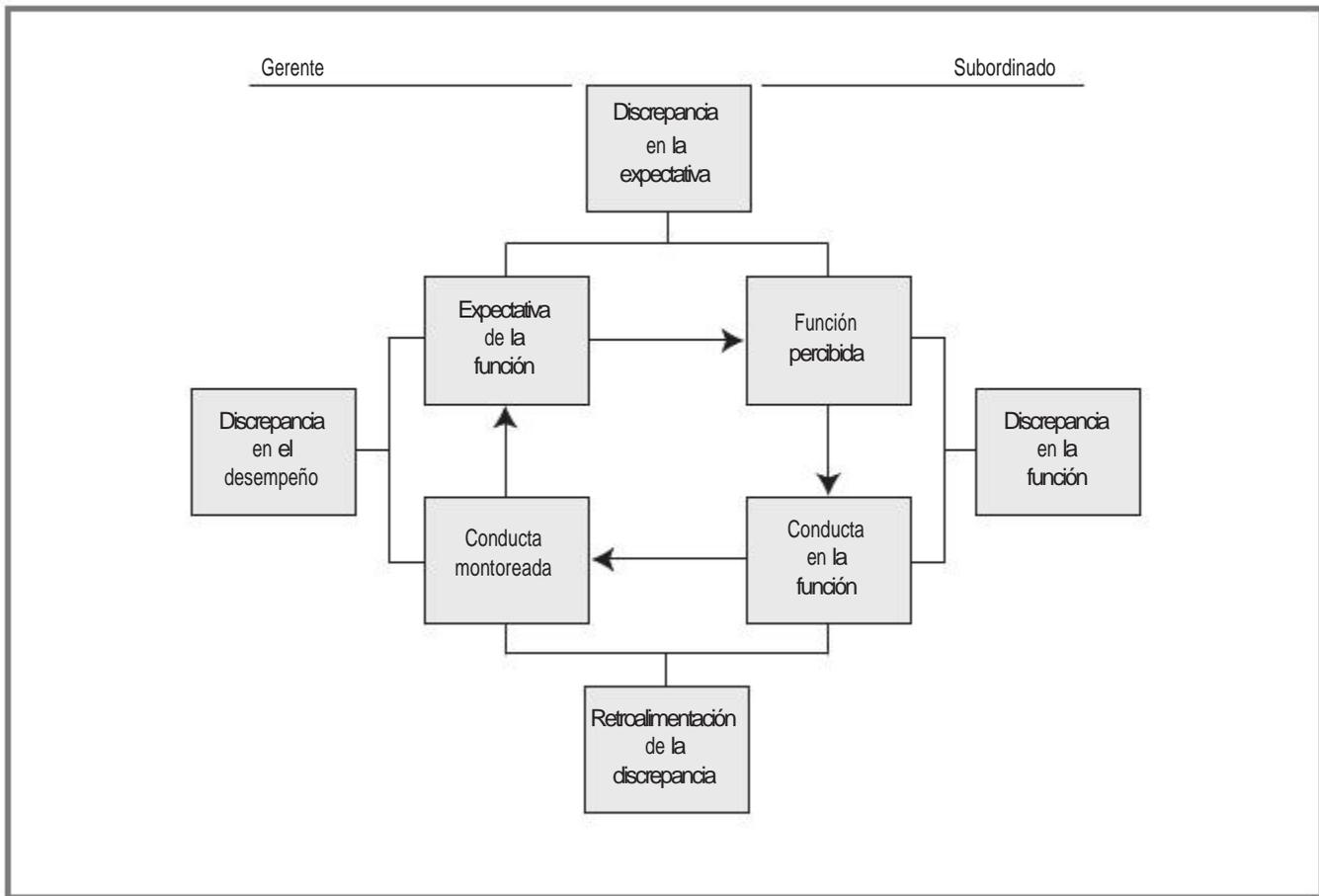


Figura II.5 *Desempeño de la función.*<sup>2</sup>

el gerente puede no comprenderlo perfectamente el subordinado.

2. *Discrepancia en la función*: es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede hacer efectivamente lo que entendió que debe hacer.
3. *Retroalimentación de la discrepancia*: es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta monitorea por el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es adecuadamente evaluado por el gerente.
4. *Discrepancia de desempeño*: es la diferencia entre la conducta monitorea por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado.

Lo que el gerente solicita no siempre es realizado por el subordinado.

La comprensión del desempeño de la función debe tomar en cuenta los aspectos antes enunciados. A pesar de ser muy diferentes entre sí, para efecto de lo que se trata en este libro, es conveniente relacionar los conceptos de función y de puesto. De aquí en adelante dejaremos de hablar de funciones y hablaremos de *puestos*.

### **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS**

Los procesos de organización de personas se pueden evaluar como en la figura IV.6. Estos procesos pueden estar contenidos en una secuencia que va desde una situación precaria e incipiente (en el extremo izquierdo de la secuencia) hasta una configuración compleja y desarrollada (en el extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la secuencia, los procesos de organización de personas se caracterizan por un mo-

<sup>2</sup> GRAEN, George, "Role-making processes within complex organizations", en DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

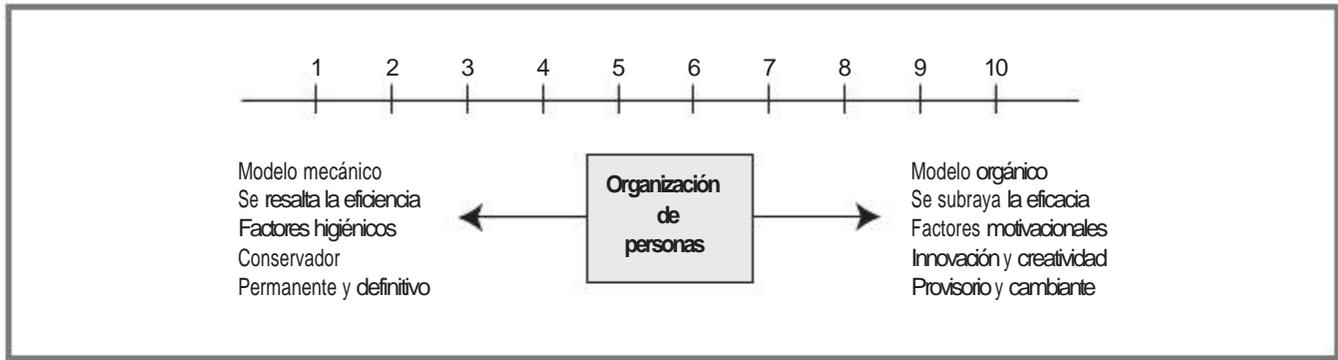


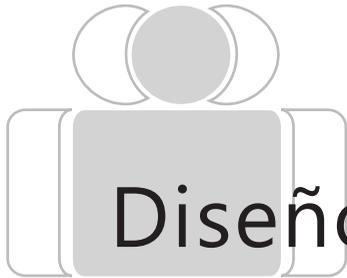
Figura IV.6 *Secuencia de situaciones en los procesos de organización de personas.*

delo mecánico, dado que están basados en una visión determinista o mecanicista: a cada causa corresponde un único efecto, cada acción ocasiona una única reacción; resalta únicamente la eficiencia, ya que se exige a las personas que realicen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo y con los procedimientos y las rutinas previamente establecidos por la organización. Las personas deben hacer y no pensar, ya que el método de trabajo se considera perfecto e inmutable. También en el extremo izquierdo, los procesos de organización privilegian únicamente los factores higiénicos, de acuerdo con la teoría de Herzberg. Esto significa que se le da mu-

cha importancia a los salarios, las prestaciones, el tipo de supervisión que se aplica a las personas, las políticas internas de la organización. Prevalece el conservadurismo, la estabilidad de las actividades y la certeza de que todo es definitivo e inmutable.

En el extremo derecho de la secuencia, los procesos de organización se caracterizan por el modelo orgánico, que resalta la eficacia, la atención a los factores motivacionales, la innovación y la creatividad, asimismo se considera que los puestos y las actividades organizacionales son cambiantes y susceptibles de mejora continua.

# 7



## Diseño de puestos

---

### Lo que verá en este capítulo

- Concepto de puesto.
- Concepto de diseño del puesto.
- Modelos para el diseño del puesto.
- Equipos de trabajo.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Presentar los modelos para el diseño de puestos.
  - Analizar el diseño de puestos.
  - Indicar cuáles son los medios para garantizar la satisfacción en el puesto.
-

## El desafío de Metrópolis

Después de asumir la presidencia de Metrópolis, Alberto Méndez se encontró con algunos desafíos. Su empresa —tradicional productora de alimentos— se enfrentó con la competencia de otras que ofrecían productos de mejor calidad y más baratos. Para sobrevivir, Metrópolis tendría que renovarse internamente con objeto de recobrar su posición en el mercado. Alberto verificó que todas las empresas de la competencia disponían de los mismos elementos

concretos: maquinaria, equipo y tecnología equivalentes. Todo eso se podía comprar o rentar en el mercado. La ventaja competitiva de Metrópolis no tenía que residir en esas cosas físicas y tangibles, sino en las personas. Pero, ¿cómo aplicar rentablemente el esfuerzo intelectual humano? El secreto estaba en el diseño de puestos en la empresa. ¿Cómo podría ayudarle usted a Alberto?

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es qué puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la organización y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional en ésta, siempre ocupan algún puesto. En este capítulo se muestra cómo entender lo que hacen los talentos dentro de la organización.

### CONCEPTO DE PUESTO

El concepto de *puesto* se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea*: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- b) *Obligación*: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar un orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) *Función*: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas

de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- d) *Puesto*: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El *puesto* se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.



#### **Nota interesante: Empleo**

En el organigrama cada *puesto* se representa por medio de un rectángulo con dos conexiones de comunicación. La conexión que va hacia arriba lo une con el puesto superior y representa la responsabilidad en términos de subordinación.

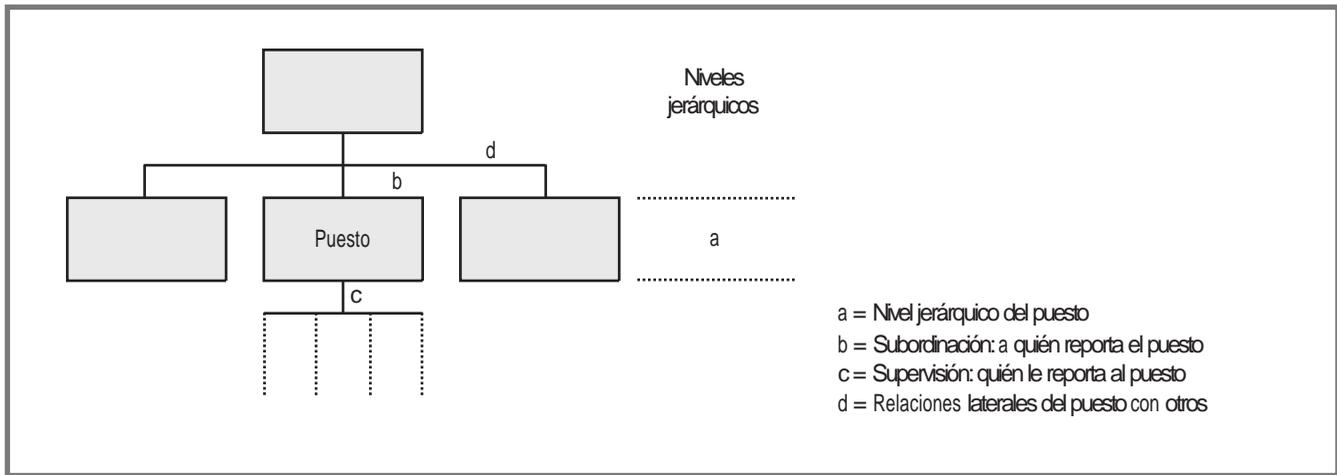


Figura 7.1 Posicionamiento del puesto en el organigrama.

La conexión que va hacia abajo lo une con los puestos inferiores y representa la autoridad en términos de supervisión. De esta forma, posicionar un puesto en el organigrama significa indicar cuál es su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los puestos con los que tiene relaciones laterales.

*Ocupante* es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante —como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

### CONCEPTO DE DISEÑO DEL PUESTO

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El *diseño del puesto* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.



### **Nota interesante:** Finalmente, ¿quién diseña los puestos en las organizaciones?

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos típicamente fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos —de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas— son por lo general diseñados por las gerencias respectivas

en un proceso continuo de resolución de problemas. Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Actualmente, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía.

## MODELOS DE DISEÑO DE PUESTOS

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

### Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo xx. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obte-

ner la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es eminentemente técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve únicamente a la tecnología y a los procesos de producción. Así, es óptimo cuando atiende a los requerimientos de la tecnología y de los procesos de producción. El diseño se ve desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe hacerse de manera armoniosa y coordinada.

3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.
4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. Los tiempos estándar representan 100% de eficacia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo estándar, con base en el concepto de *Homo economicus*.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:<sup>1</sup>

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.

### **Recuerde: La lógica del diseño clásico**

En esa lógica fría y mecanicista, el resultado que se persigue es máxima eficiencia. Esto tiene como consecuencia que las ganancias de la organización aumenten y, debido a los incentivos, los salarios de los trabajadores aumenten. Ambos salen ganando. De ahí se desprende la suposición implícita, según la cual, lo que es bueno para la organización también es bueno para el trabajador. El modelo clásico no identifica ningún conflicto entre individuos y organización. La figura 7.2 presenta una visión resumida del razonamiento en que se basa el modelo clásico.

Sin duda, el esquema utilizado es típico del enfoque de un sistema cerrado: en el cual se incluyen pocas variables que funcionan en una relación determinista de causa y efecto. Es la llamada "teoría de la máquina" o mecanicista: la organización y las personas se consideran como cosas que funcionan dentro de una lógica demasiado simple. La idea subyacente en el enfoque clásico es bastante clara: el trabajador y su puesto se consideran como máquinas. Es decir, el trabajador se considera como un apéndice de la máquina. La tecnología está en primer lugar. Los puestos se miden por el tiempo y se someten al método para volverlos sencillos y repetitivos, para servir a la tecnología y no a las personas. Este enfoque desarrolló el concepto de línea de ensamble, la gran innovación en su época.

La manera clásica o tradicional de configurar los puestos perseguía las ventajas siguientes:

- a) Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
- b) Estandarización de las actividades.

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2000, pp. 72-73.

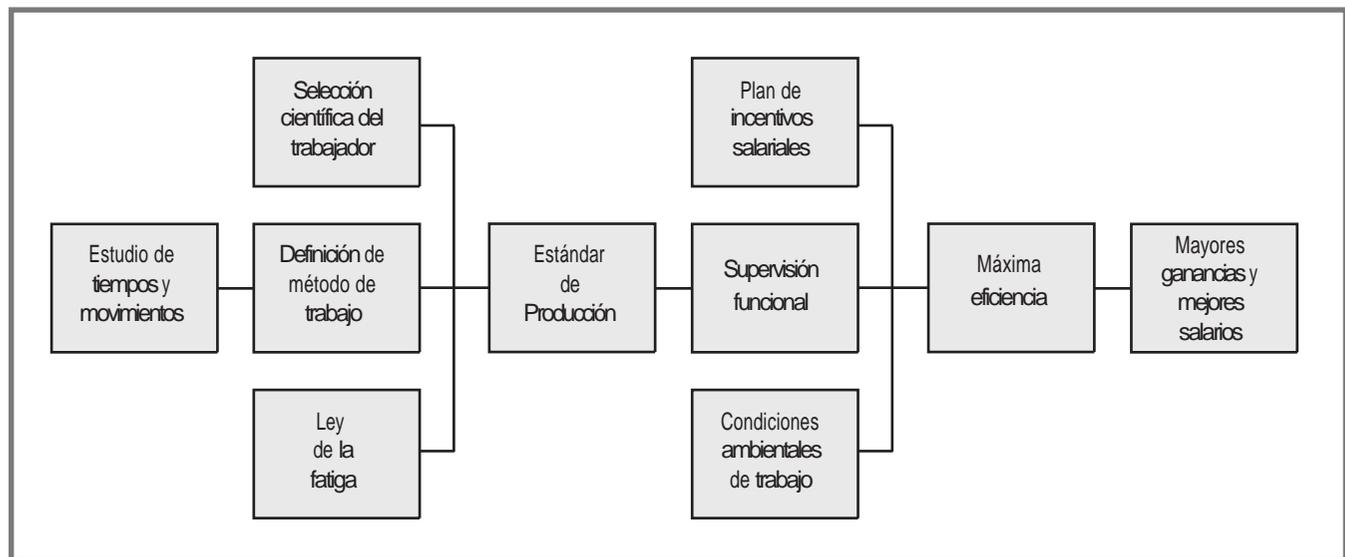


Figura 7.2 Enfoque mecanicista de la administración científica.<sup>2</sup>

- c) Facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).
- d) Reducción de los costos de capacitación.
- e) Aplicación del principio de la línea de ensamble.

La excesiva simplificación de los puestos ocasionó problemas y limitaciones que constituyeron serias desventajas:

- a) Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, tienen repercusiones negativas como resentimiento, abatimiento de la moral y hasta resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación de personal, mayor absentismo y descuido. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos, por lo que se llega, en muchos casos, incluso a excederlos.
- b) A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo como un medio para compensar la insatisfacción y el descontento con la tarea.

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la supersimplificación de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

1. Actualmente los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que seguramente deseará puestos significativos y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos.
2. Las actitudes respecto a la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas de hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.
3. Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que ciertos puestos cíclicos y rutinarios sean tachados de indeseables, por ello se hace necesaria la adopción de un complejo de incentivos intrínsecos para captar y retener a sus ocupantes.
4. Con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía, se presenta una verdadera migración de los empleos industriales hacia los empleos en el área de servicios. Mientras que en el sector industrial año con año disminuyen las oportunidades de empleo, éstas crecen en el sector de servicios. En esta era posindustrial, en la que las tareas mecánicas y de fuerza muscular son asignadas a las máquinas y a los equipos sofisticados (como robots y equipos electrónicos), mientras que a

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução a teoria geral da administração*, op. cit., p. 71.

Ventajas esperadas:	Resultados reales:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las tareas se aprenden rápidamente y requieren poca capacitación.</li> <li>2. Los puestos son ocupados por personas poco capacitadas, fáciles de seleccionar y con bajos salarios.</li> <li>3. Los empleados son fácilmente intercambiables debido a las pocas habilidades requeridas y a la sencillez de la capacitación.</li> <li>4. Debido a la mecanización, los trabajadores no se cansan físicamente. El cansancio debe de ser mínimo.</li> <li>5. La estandarización facilita el control de calidad. La probabilidad de errores es minimizada.</li> <li>6. La mecanización hace a la producción perfectamente previsible y programable.</li> <li>7. La gerencia controla a los trabajadores por medio de la simple observación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La elevada rotación de personal pesa más que los ahorros en el costo de la capacitación.</li> <li>2. Los índices elevados de absentismo hacen necesario que se cuente con trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales.</li> <li>3. Para que las personas acepten los trabajos de tipo repetitivo de la línea de ensamble es necesario pagar salarios más altos.</li> <li>4. Se presentan problemas de calidad y de productividad.</li> <li>5. La rotación de personal eleva los costos de reclutamiento y selección.</li> <li>6. La conducta de las personas hace la producción imprevisible.</li> <li>7. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia.</li> </ol>

Figura 7.3 Lo que se esperaba y lo que se logró con el modelo clásico de diseño de puestos.

las personas se les asignan nuevas y crecientes tareas mentales, intelectuales y complejas.

En resumen, los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas, debido a que apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

Otro aspecto importante del modelo clásico es que el trabajo debe ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. Aun cuando trabaje con otras personas en la línea de ensamble o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene su obligación específica e individual y no tiene ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia se debe a la tarea y no a contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes. Por otro lado, la relación de trabajo individual es diádica: cada ocupante se relaciona únicamente con su superior, por la conexión que tiene su puesto con él. El gerente monopoliza todos los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su consentimiento. Los poquísimos contactos con los compañeros son formales, impersonales y están estrictamente controlados. La programa-

ción y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo realiza, no piensa. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización lo controla, fiscaliza y vigila continuamente su comportamiento. Lo único que se espera del trabajador es que se interese en la realización de sus tareas como le fueron impuestas y de manera eficiente en la medida en que se le ofrece una remuneración y premios de producción.



**Nota interesante: El modelo clásico se quedó detenido en el tiempo**

Aunque provocó un avance en el diseño de puestos, no siguió el desarrollo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno, se quedó aprisionado en el pasado, que se remonta a casi cien años. Actualmente sus ventajas son cuestionadas, en tanto que sus desventajas y limitaciones se señalan como uno de los obstáculos a la buena relación entre personas y organización. Aun cuando se continúe su utilización por muchas organizaciones, el diseño clásico representa un enfoque anticuado y obsoleto que necesita urgentemente ser actualizado.

## El desafío de Metrópolis

Metrópolis se organizaba de manera tradicional en puestos especializados e individuales y en departamentos funcionales que garantizaban la conservación del *statu quo*. La eficiencia de la empresa consistía en la suma de las eficiencias individuales. Eso estaba bien, pero no era suficiente. Era necesario

multiplicar y extrapolar. Para obtener sinergia, Alberto Méndez decidió juntar a las personas en lugar de separarlas. Derrumbó fronteras internas, paredes y divisiones. Decidió dejar a un lado el viejo concepto de los puestos para crear equipos de trabajo. ¿Qué ideas le podría dar usted a Alberto?

## Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la *Escuela de las Relaciones Humanas* durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona humana pasó de *Homo economicus* (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *Homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con la *teoría de las relaciones humanas* surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el *interés en las personas*.



### Nota interesante: El mundo humanista, ¿es realmente humanista?

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puestos. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo mejor. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse

en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina. El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. Al gerente se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo conexo e integrado, promover una atmósfera psicológicamente amigable y cooperativa con independencia de la coordinación del trabajo, se le pide que incremente las actividades del puesto mediante la rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos. Algunas actividades, como el descanso, las condiciones físicas de trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la simplicidad y lo aburrido de la tarea, y así incrementar sentimientos de importancia.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

Posteriormente, la Escuela de Relaciones Humanas fue criticada por las limitaciones de su campo de estudio y por la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.