

# ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

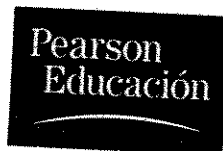
————— *Sexta edición*

**GARY DESSLER**

*Professor of Business  
Florida International University*

Traducción:  
**Esther Fernández Alvarado**

Revisión técnica:  
**J. Othon Juárez Hernández**  
Consultor en Organización y Recursos Humanos



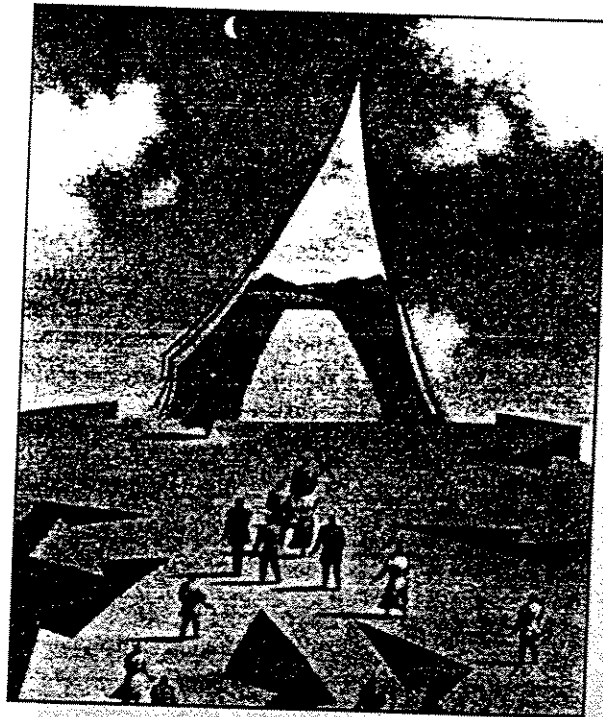
MÉXICO • ARGENTINA • BRASIL • COLOMBIA • COSTA RICA • CHILE  
ESPAÑA • GUATEMALA • PERÚ • PUERTO RICO • VENEZUELA



# INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS/PERSONAL: FILOSOFIA Y PLANIFICACION

## PERSPECTIVA

En este capítulo vemos que la administración de recursos humanos —actividades como el reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y pago a empleados— es una parte de las funciones de todo gerente y una función separada de staff, por medio de la cual el director de personal apoya a todos los gerentes en formas importantes. También se explican algunos factores que afectan a la filosofía de la administración de personal y cómo las actividades del departamento de personal pueden influir en la productividad y desempeño en el trabajo. Finalmente, se enfatiza la importancia del compromiso del empleado: la forma de adquirir el compromiso es un tema a lo largo del libro. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar qué se entiende por administración de personal y el papel que desempeña en el proceso administrativo; será capaz de citar las responsabilidades en la administración de personal de los gerentes de línea y los gerentes del staff (de personal); describirá los factores que influyen en la filosofía propia acerca de la administración de personal y explicará algunas de las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado.



GARY DE SLETT

## ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL?

### proceso administrativo

Las cinco funciones básicas de planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control.

Para comprender lo que significa administración de personal, primero tenemos que preguntar qué hacen los administradores. La mayoría de los expertos están de acuerdo que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. En total, estas cinco funciones representan lo que a menudo se llama **proceso administrativo**.<sup>1</sup> Algunas de las actividades específicas involucradas en cada función incluyen:

*Planificación:* Establece los objetivos y criterios; el desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos —la predicción o proyección de algunos de los futuros.

*Organización:* Da a cada subordinado una tarea específica; establece los departamentos; delega la autoridad en los subordinados; establece canales de autoridad y comunica; coordina el trabajo de los subordinados.

*Formación de un equipo de trabajo:* Decide qué tipo de gente debe ser contratada; recluta a los posibles empleados; selecciona los empleados; establece normas de desempeño; termina la compensación a los empleados; hace la evaluación del desempeño; asesora a los empleados; da capacitación y desarrollo a los empleados.

*Dirección:* Hace que los demás realicen el trabajo; mantiene la moral; motiva a los subordinados.

*Control:* Establece criterios como las cuotas de ventas, a normas de calidad o los niveles de producción; verifica el desempeño real y lo compara con estos criterios; toma la acción correctiva cuando es necesario.

### administración de personal

Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la "gente" o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

En este libro nos orientaremos a una de estas funciones, la *formación de un equipo de trabajo* o **función de la administración de personal**. La **administración de personal** (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los conceptos y técnicas que usted debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la *gente* o *el personal* de su función administrativa. Estos incluyen:

*Análisis de puestos* (determina la naturaleza de cada función del empleado).

*Planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento* de los candidatos al puesto.

*Selección* de los candidatos al puesto.

*Orientación y capacitación* a nuevos empleados.

*Administración de sueldos y salarios* (cómo *compensar* a los empleados).

*Proveer incentivos y prestaciones*.

*Evaluación del desempeño*.

*Comunicación* (entrevistas, asesoramiento y disciplina).

*Capacitación y desarrollo*.

*La formación del compromiso del empleado*.

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

La igualdad en las oportunidades y la acción afirmativa.

La salud y seguridad del empleado.

El manejo de las quejas y de las relaciones laborales.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL/RH PARA TODOS LOS GERENTES?

¿Por qué son importantes estos conceptos y técnicas para todos los gerentes? Tal vez sea más fácil contestar esta pregunta listando algunos de los errores relacionados con el personal que usted *no quiere* cometer en el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, usted *no quiere*:

Contratar para el puesto a la persona equivocada.

Tener alta rotación de personal.

Que su gente no haga su mejor esfuerzo.

Perder tiempo con entrevistas inútiles.

Que la compañía sea demandada por acciones discriminatorias.

Que su compañía sea citada bajo leyes federales de seguridad ocupacional por prácticas inseguras.

Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización.

Carecer de capacitación que limite la eficiencia de su departamento.

Cometer cualquier tipo de prácticas laborales injustas.

El estudio cuidadoso de este libro puede ayudarle a evitar errores como éstos. Aún más importante, puede ayudarle a obtener mejores resultados —por medio de otras personas. Recuerde que usted podría hacer todo correctamente cómo gerente —establecer brillantes planes, dibujar organigramas claros, disponer modernas líneas de ensamble y utilizar sofisticados controles de contabilidad— e incluso así fracasar como gerente (al contratar a la gente equivocada y no motivar a los subordinados por ejemplo). Por otro lado, muchos administradores —presidentes, generales, gobernadores o supervisores— han tenido éxito aun con planes, organización o controles inadecuados. Tuvieron éxito porque contaron con la habilidad para contratar a la gente adecuada para el puesto adecuado y motivarla, evaluarla y desarrollarla. Recuerde conforme lea este libro que la *obtención de resultados* es la base de la administración y que como administrador deberá obtener estos resultados con la gente. Como el presidente de una compañía puntualizó:

Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella para desarrollar una industria. Pienso que no es cierto. Creo que la fuerza de trabajo y la incapacidad de la compañía para reclutar y mantener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye el cuello de botella para la producción. No conozco ningún proyecto importante respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo que se haya parado por falta de recursos, pero sé de industrias cuyo crecimiento se ha detenido o dificultado parcialmente debido a que no pueden mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta: creo que esto será todavía más cierto en el futuro. . . .<sup>2</sup>

En ningún momento de nuestra historia esta declaración ha sido más cierta que hoy. Como se verá posteriormente, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han activado una avalancha de cambios, por lo que muchas empresas no han sobrevivido. En este ambiente, el futuro pertenece a aquellos administradores que pueden manejar mejor el cambio; pero para manejar el cambio deben tener empleados comprometidos, empleados que hagan sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa. En este libro se verá que las prácticas y políticas de la administración de los recursos humanos pueden jugar un papel importante en el fortalecimiento del compromiso del empleado.



Muchos estudios han mostrado que las personas se comprometen con su trabajo cuando se valora y estimula su participación. Aquí, un grupo de trabajadores de una línea de ensamble en una fábrica de Nissan en Tokio participan en una sesión de productividad presenciada por gerentes y supervisores.

## ▶ ASPECTOS DE LA LÍNEA Y DEL STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL/RH

En un sentido, todos los administradores son gerentes de personal, puesto que cuentan involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y capacitación. Más aún, la mayoría de las empresas tiene también un departamento de recursos humanos con su propio gerente de recursos humanos. ¿Cómo se relacionan las tareas de este gerente de RH y su cuerpo de especialistas con las tareas de los gerentes de línea? Para contestar esta pregunta iniciemos con una definición de autoridad de "línea" en contraste con autoridad del "staff".

### AUTORIDAD DEL PERSONAL DE LINEA EN CONTRASTE CON LA AUTORIDAD STAFF

#### autoridad

El derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes.

#### gerente de línea

Gerente autorizado para dirigir el trabajo de sus subordinados y responsable de lograr los objetivos de la organización.

#### gerente del staff

Gerente que asiste y asesora a los gerentes de línea.

La **autoridad** es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes. En la administración, normalmente se distingue la autoridad de línea y la autoridad del staff.

Los **gerentes de línea** están autorizados para dirigir el trabajo de los subordinados —siempre son el jefe de alguien. Además, los gerentes de línea tienen a su cargo de los objetivos fundamentales de la organización. (Los gerentes de hotel y gerentes de ventas casi siempre son gerentes de línea.) Por otro lado, los **gerentes del staff** están autorizados para *ayudar y aconsejar* a los gerentes de línea para el logro de estos objetivos fundamentales. Estas ideas se ilustran en la figura 1.1. Ahí (en el caso normal), el gerente de recursos humanos es un *gerente del staff*. Es responsable de aconsejar a los gerentes de línea (producción y comercialización) en las áreas de reclutamiento, contratación y compensaciones. Los gerentes de producción y de comercialización son *gerentes de línea* y tienen la responsabilidad directa de lograr los objetivos fundamentales de la organización. También tienen la autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados.

### RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES DE LINEA EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con un experto, "el manejo directo de la gente es, y ha sido siempre, integral de la responsabilidad de cada gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de nivel más bajo".<sup>3</sup>

Por ejemplo, una compañía importante describe las responsabilidades de un gerente de línea para una eficiente administración de los recursos humanos en las siguientes normas generales:

1. *Coloque* a la persona correcta en el puesto adecuado.
2. *Incorpore* en la empresa a los empleados nuevos (orientación).
3. *Capacite* a los empleados para los puestos que son nuevos para ellos.
4. *Mejore el desempeño* en el trabajo de cada persona.
5. *Obtenga cooperación creativa* y desarrolle buenas relaciones en el trabajo.
6. *Interprete* las políticas y procedimientos de la compañía.
7. *Controle* los costos de mano de obra.
8. *Desarrolle* las capacidades de cada persona.
9. *Incremente y mantenga el clima laboral del departamento.*
10. *Proteja* la salud y la condición física de los empleados.

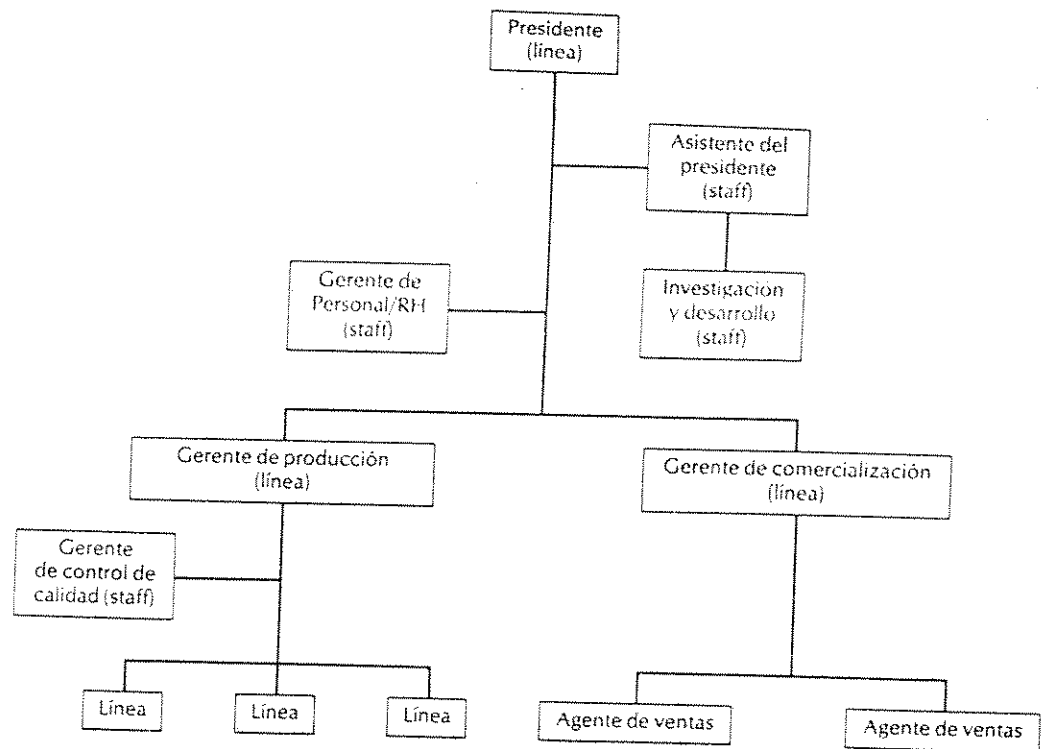


FIGURA 1.1  
Autoridad de línea  
y del staff

En organizaciones pequeñas los gerentes de línea pueden llevar a cabo todas estas tareas de personal sin asistencia. Pero cuando la organización crece necesitan el apoyo, el conocimiento especializado y el consejo de un staff de recursos humanos independiente.<sup>3</sup>

## RESPONSABILIDADES DEL STAFF DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL/RH EN LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

El departamento de personal (o recursos humanos) proporciona esta ayuda especializada.<sup>4</sup> Al hacerlo, el gerente de personal lleva a cabo tres funciones distintas:

**autoridad implícita.**  
Autoridad que ejerce un gerente de personal en virtud del conocimiento de otros de que tiene acceso a la alta dirección (en áreas como aplicación de exámenes y acción afirmativa).

**control funcional**  
Autoridad que ejerce un gerente de personal como coordinador de las actividades de personal.

1. *Una función de línea.* Primero, el gerente de personal/HR realiza una función de *línea* dirigiendo las actividades de la gente en su propio departamento y en las áreas de servicio (como en la cafetería de la planta). En otras palabras, ejerce la *autoridad de línea* dentro del departamento de personal. Los gerentes de personal probablemente también ejercen la **autoridad implícita**. Esto es porque los gerentes de línea saben que el director de personal a menudo tiene acceso a la alta dirección en las áreas de personal como la aplicación de exámenes y la acción afirmativa. Como resultado, las "sugerencias" de los directores de personal a menudo se ven como "órdenes superiores". Esta autoridad implícita a menudo lleva aún más peso con los supervisores con problemas de personal/recursos humanos.
2. *Función de coordinación.* Los gerentes de personal también funcionan como coordinadores de las actividades del departamento de personal, una tarea frecuentemente mencionada como **control funcional**. En este aspecto el director y el departamento de personal actúan como "el brazo derecho del alto ejecutivo para asegurarle que los objetivos, políticas y procedimientos del departamento de personal (por ejemplo, las relacionadas con la seguridad y salud ocupacional) que han sido aprobadas y adoptadas están siendo llevadas a cabo en forma consistente por los gerentes de línea."<sup>6</sup>

### función (servicio) de staff

Función de un gerente de personal en la asistencia y asesoría a los gerentes de línea.

3. *Funciones (servicio) de staff. Las funciones (servicio) de staff* —en otras palabras, y apoyar a los gerentes de línea— son “el pan y la mantequilla” del trabajo del gerente de personal. Por ejemplo, personal *asiste* en la contratación, capacitación, evaluación de desempeño, asesoría, promoción y despidos de los empleados. También *administra* diferentes programas de prestaciones (seguros de salud y contra accidentes, retiros, pensiones, etc.). *Ayuda* a los gerentes de línea en sus intentos por cumplir con las leyes de igualdad en el empleo y seguridad ocupacional. Así mismo juega un papel importante respecto a las quejas y relaciones laborales.<sup>7</sup> Como parte de estas actividades de ser gerente de personal (y su departamento) también llevan a cabo un papel “innovador” proporcionando “información actualizada acerca de las tendencias del momento y nuevos métodos para solucionar problemas”.<sup>8</sup> Por ejemplo, existe hoy mucho interés en instituir grupos de mejoramiento de la calidad y proporcionar planes de carrera para los empleados. Los gerentes de personal se encuentran por encima de estas tendencias y ayudan a sus organizaciones a instrumentar los programas necesarios.

En la figura 1.2 se presenta en resumen el organigrama de las posiciones que pueden encontrarse en el departamento de recursos humanos en una compañía grande. Como se observa, incluye al gerente de compensación y prestaciones, al supervisor de empleo y reclutamiento, al especialista en capacitación, al ejecutivo de relaciones de empleados, al supervisor de seguridad y a la enfermera industrial. He aquí un resumen de sus funciones:

*Reclutadores:* mantienen el contacto dentro de la comunidad y pueden viajar extensamente para buscar solicitantes calificados para el puesto.

*Representantes de igualdad en las oportunidades de empleo (IOE) o coordinadores de acción afirmativa:* investigan y resuelven las quejas de IOE, examinan las violaciones de las leyes federales en las prácticas organizacionales y recopilan y exponen reportes a la IOE.

*Analistas de puestos:* reúnen y examinan la información detallada de las tareas del puesto para preparar las descripciones del mismo.

*Gerentes de compensación:* desarrollan planes de compensación y manejan el programa de prestaciones al empleado.

*Especialistas en capacitación:* responsables de la planificación, organización y dirección de las actividades de capacitación.

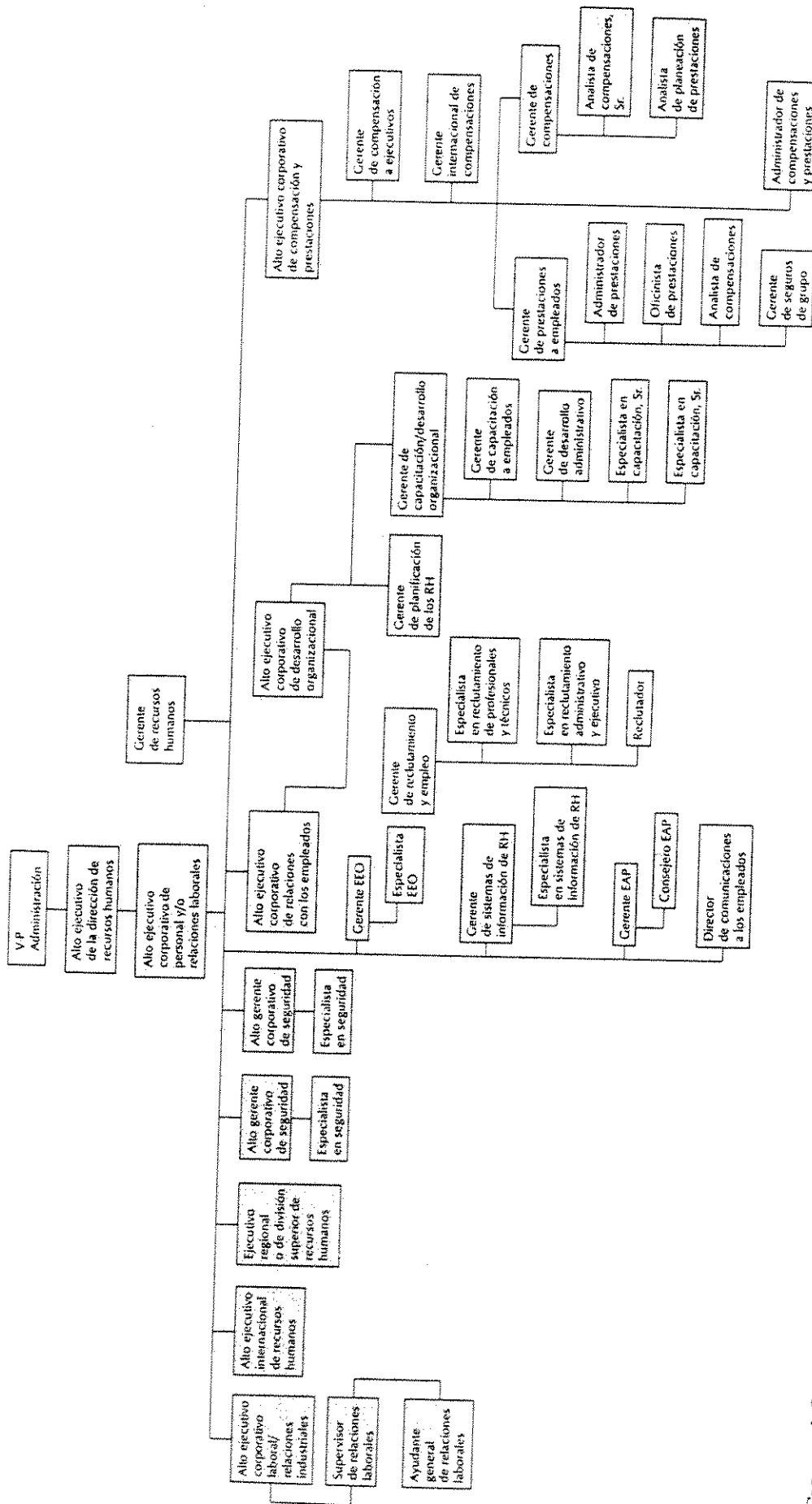
*Especialistas en relaciones laborales:* asesoramiento administrativo en todos los aspectos de las relaciones empresa-sindicato.<sup>9</sup>

## COOPERACION DE LA LINEA Y DEL STAFF DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN EJEMPLO

¿Cuáles son *exactamente* las actividades de la administración de personal que llevan a cabo los gerentes de línea y los gerentes del staff? No existe una sola división de responsabilidades de línea y del staff que pudiera ser aplicada en todas las organizaciones. Pero para mostrarle cómo podría hacerse se presenta un ejemplo en la figura 1.1. Esta muestra algunas responsabilidades del personal/RH de los gerentes de línea y los gerentes del staff en cuatro áreas: *reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación, relaciones laborales e higiene y seguridad del empleado.*

Por ejemplo, en el área de *reclutamiento y contratación* es responsabilidad del gerente de línea especificar las cualidades de los empleados necesarios para llenar las posiciones específicas. El departamento de personal/RH entonces se hace cargo: desarrolla fuentes de aspirantes calificados y conduce las entrevistas iniciales de selección. Administra los exámenes adecuados. Posteriormente, envía a los mejores solicitantes al supervisor (gerente de línea), quien los entrevista y selecciona al más adecuado. Una división semejante de las actividades entre línea y staff de personal se presenta (en la figura 1.3) para las áreas de *capacitación, compensación, relaciones laborales e higiene y seguridad.*





**FIGURA 1.2**  
 Posiciones que con frecuencia se encuentran en un departamento de personal/recursos humanos grande  
 Fuente: Adaptada de Bureau of National Affairs, *Datagraph*, 6 de agosto de 1992, pp. 244-245.

Actividades seleccionadas que ilustran la división de la responsabilidad de personal/RH entre línea.

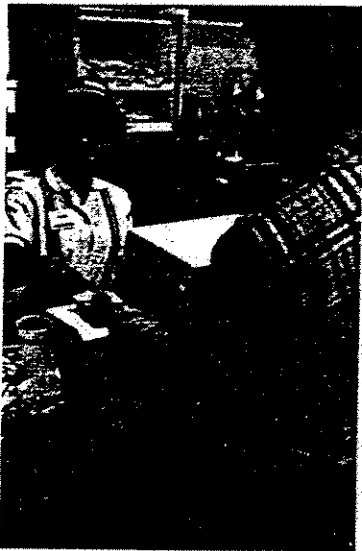
	ACTIVIDADES (LINEA) DE LOS SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES (STAFF) DE LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL/RH
I Reclutamiento y selección	<p>Ayuda al análisis de puestos a listar las tareas y responsabilidades específicas del puesto en materia.</p> <p>Explica al staff de personal/RH las necesidades futuras y el tipo de gente que se va a contratar.</p> <p>Describe los "requisitos humanos" del puesto para que personal/RH pueda desarrollar los exámenes de selección adecuados.</p> <p>Entrevista a los candidatos y toma de la decisión de selección final.</p>	<p>Redacta las descripciones y especificaciones de puestos con base en la información recibida del supervisor de departamento.</p> <p>Desarrolla los planes de personal mostrando a los empleados factibles de promoción.</p> <p>Desarrolla fuentes de solicitantes calificados y se ocupa de las actividades de reclutamiento enfocadas al desarrollo de reservas de solicitantes calificados.</p> <p>Dirige las entrevistas iniciales de selección de candidatos al puesto y envía a los candidatos posibles al supervisor de departamento.</p>
II Capacitación y desarrollo	<p>Orienta a los empleados en detalle respecto a la compañía y el trabajo e instruye y capacita a los nuevos empleados.</p> <p>Evalúa y recomienda a los gerentes para actividades de desarrollo.</p> <p>Proporciona el liderazgo y la consolidación para formar grupos de trabajo eficientes.</p> <p>Utiliza las formas de evaluación de la empresa para evaluar el desempeño del empleado.</p> <p>Asesora en el progreso de carrera de los subordinados y les aconseja lo relacionado con las posibilidades de su carrera.</p>	<p>Prepara los materiales de capacitación y los documentos y perfiles de la orientación.</p> <p>Aconseja al CEO respecto al plan de desarrollo para gerentes con base en el proyecto establecido de las necesidades futuras de la empresa.</p> <p>Sirve como recurso para proporcionar información sobre la forma de instituir y operar los programas de mejoramiento de la calidad y los esfuerzos para formar grupos.</p> <p>Desarrolla las herramientas para la evaluación del desempeño y mantiene registros de las evaluaciones.</p> <p>Desarrolla la planificación de carrera y el sistema de promoción que incluye los procedimientos de promoción desde dentro, las herramientas de asesoramiento de carrera y los registros para verificar el progreso en la carrera de los empleados.</p>
III Compensación	<p>Asiste a personal/RH proporcionando información respecto a la naturaleza y valor relativo de cada puesto, que sirve como base para las decisiones de compensación.</p> <p>Evalúa el desempeño del empleado con el propósito de elevar los premios y los incrementos por méritos.</p> <p>Toma decisiones respecto a la naturaleza y cantidad de los incentivos para pagar a los subordinados.</p> <p>Decide sobre el paquete de prestaciones y servicios que la empresa paga.</p>	<p>Dirige los procedimientos de evaluación de puesto enfocados a determinar el valor relativo de cada puesto en la empresa.</p> <p>Dirige los estudios salariales para determinar lo que otras empresas pagan a los mismos puestos o similares.</p> <p>Sirve como recurso de asesoría a la administración de línea respecto a los incentivos financieros y alternativos al plan de pagos.</p> <p>Desarrolla, en consulta con la administración de línea, los paquetes de prestaciones y servicios de la empresa que incluyen las opciones para el cuidado de la salud y pensiones.</p> <p>Verifica la tasa de impuesto al desempleo de la empresa y realiza la compensación de los trabajadores y asesora a la administración de línea para llevar los pasos necesarios para reducir ambos costos.</p>

<p>IV Relaciones laborales</p>	<p>Establece el ambiente cotidiano de respeto mutuo y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la administración y los trabajadores.</p> <p>Aplica constantemente los términos del acuerdo laboral.</p> <p>Asegura que el procedimiento de perjuicios de la empresa funciona de manera coherente con el acuerdo laboral y toma las decisiones finales sobre las quejas después de investigarlas.</p> <p>Trabaja con personal/RH en la negociación del contrato colectivo.</p>	<p>Hace el diagnóstico de las causas subyacentes a la inconformidad laboral anticipándose al tipo de problemas morales u otros que puedan conducir a esfuerzos de sindicalización.</p> <p>Dirige la investigación necesaria para preparar las negociaciones del contrato laboral; en particular investiga asuntos como costo de las demandas del sindicato, popularidad de los diferentes términos del sindicato y qué hacen empresas semejantes.</p> <p>Capacita a los gerentes de línea para la interpretación de los términos del contrato y las trampas legales que se deben evitar durante los esfuerzos de organización del sindicato.</p> <p>Asesora a los gerentes sobre cómo manejar las quejas y ayuda a ambas partes en la búsqueda de los acuerdos relacionados con las quejas.</p> <p>Mantiene contacto con los representantes del sindicato.</p>
<p>V Higiene y seguridad del empleado</p>	<p>Mantiene líneas de comunicación abiertas entre empleados y gerentes para que los empleados estén constantemente al tanto de los asuntos importantes de la compañía y que tengan varios canales por los que puedan expresar sus intereses y asirse a la cadena de mando.</p> <p>Se asegura que los empleados tengan un trato justo garantizado en relación con la disciplina, despidos y la seguridad en el trabajo.</p> <p>Continuamente dirige a los empleados en la aplicación constante de los hábitos seguros de trabajo.</p> <p>Reconoce y premia a los empleados por su comportamiento seguro en el trabajo.</p> <p>Prepara reportes de accidentes de manera oportuna y precisa.</p> <p>Desarrolla un plan estratégico a largo plazo para la empresa con el fin de proporcionar normas a los departamentos (incluyendo a personal/RH) en relación con el tipo y número de empleados a contratar, la adecuación de los diferentes tipos de planes de compensación, etcétera.</p>	<p>Asesora a la administración de línea en las técnicas de comunicación que se pueden utilizar para estimular la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>Desarrolla el procedimiento de trato justo garantizado y capacita a los gerentes de línea en su aplicación.</p> <p>Analiza los puestos para desarrollar reglas de prácticas seguras y aconseja sobre el diseño de los aparatos de seguridad como las protecciones de maquinaria.</p> <p>Investiga oportunamente los accidentes, analiza sus causas, hace recomendaciones para evitar accidentes y presenta la forma necesaria a la Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional (en Estados Unidos).</p> <p>Estudia las leyes de compensación a los trabajadores y trabaja con el agente de seguros y si es necesario con los abogados para manejar los casos de compensación a los trabajadores.</p>

En resumen, se puede ver que la administración de personal es una parte integral de las funciones de cada gerente. Si usted es un supervisor de primera línea, gerente intermedio o presidente, si es un gerente de producción, gerente de ventas, gerente de oficina, administrador de hospital, administrador de distrito (¡o gerente de personal!), obtener resultados con su gente es la regla del juego. Y para hacer esto, es imprescindible un buen conocimiento del trabajo, de los conceptos y técnicas de personal de este libro.

Tan importante como haya sido el personal en el pasado, su importancia crecerá en el futuro. Esto se debe a los cambios que están ocurriendo hoy en el ambiente de la administración de personal, cambios que están requiriendo personal para jugar un papel más importante en las organizaciones. Por ejemplo, más puestos de servicios demandarán más cuidado en la selección y capacitación de empleados más corteses, mientras que una disminución en la disposición de empleados hará el reclutamiento más difícil que nunca.

### TENDENCIAS DE LA ECONOMIA DE SERVICIO QUE IMPACTAN A PERSONAL



Los restaurantes de comida rápida venden tanto comida como servicio rápido. Debido a la intensa competencia en la industria de comida rápida, el servicio cortés con una sonrisa es ingrediente extremadamente importante para lograr que los clientes regresen, y esto requiere del compromiso del empleado.

Un desplazamiento dramático de la fabricación a los servicios ha tenido lugar en América y Europa Occidental. Por ejemplo, hoy casi dos terceras partes de la fuerza de trabajo de Estados Unidos está empleada en la producción y suministro de servicios: de hecho, la fuerza laboral de manufactura se redujo un 12% durante los ochenta. Y de los 21 millones o más de nuevos puestos adicionales en la economía de Estados Unidos en los noventa, virtualmente todos serán en servicios, en industrias como las de comida rápida, menudeo, consultoría, enseñanza y trabajo legal.

Para ver por qué este cambio es importante para el personal, no es necesario ir más allá de su negocio local de comida rápida, ropa o lavandería. En su libro *Service America!*, Karl Albrecht y Ron Zemke señalan que en los negocios de servicios los "clientes críticos pueden hacerlo quebrar" y que lo que ellos llaman "los últimos cuarenta pies" pueden significar el éxito o el fracaso de su empresa. Al describir una cadena de muebles al menudeo, por ejemplo, refieren cómo "mucho de la enorme inversión en publicidad se evaporó en el momento en que el cliente entró a la tienda y se encontró un ambiente psicológico insoportable".<sup>11</sup> Todos esos cientos de dólares gastados en publicidad fueron efectivos en términos de lograr que el cliente llegara hasta la puerta. Pero una vez dentro, "quedan a cargo del personal del almacén los últimos metros de la tienda. En este momento, si su cliente se enfrenta con un vendedor con poco tacto, sin preparación para describir los pros y contras de sus diferentes productos o (aún peor) con un vendedor tan cortés, todos sus esfuerzos previos habrán sido inútiles. Las organizaciones de servicio tienen poco que vender aparte de sus servicios, y esto las hace especialmente dependientes de las aptitudes y motivación de sus empleados.

El gerente de personal/RH, por lo tanto, desempeña un papel crucial en las compañías de servicios. Los ejemplos específicos incluyen:

*Servicio y calidad de vida de trabajo.* La obtención del mejor esfuerzo de sus empleados requiere que el ambiente cultural, moral y psicológico de la compañía sea positivo; un barómetro es la *calidad de vida de trabajo* general del propio sitio de trabajo. La calidad de vida de trabajo puede ser definida como el grado en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales importantes en el trabajo. Esto implica de acuerdo con un experto, por lo menos los factores siguientes:<sup>12</sup>

1. Hacer un trabajo digno.
2. Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
3. Pagos y prestaciones adecuadas.
4. Seguridad en el puesto.
5. Supervisión competente.
6. Retroalimentación en el desempeño del cargo.
7. Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.

8. Oportunidad de avanzar por méritos.
9. Clima social positivo.
10. Justicia y juego limpio.

Como se explicó en los capítulos anteriores, el gerente de recursos humanos normalmente está a cargo del diseño e instrumentación de los sistemas para mejorar muchos de estos factores. Por ejemplo, el diseño del puesto (se explica en los capítulos 3 y 9) ayuda a asegurar que el trabajo es digno; los programas de seguridad y salud del empleado (capítulo 18) están dirigidos a crear las condiciones de trabajo seguras e higiénicas. En forma similar, el pago y las prestaciones (capítulos 12 al 14), las promociones basadas en el mérito (capítulo 11) y la retroalimentación en el desempeño del puesto (evaluación del desempeño, capítulo 10) son esencialmente responsabilidades del departamento de personal/RH. De esta manera, un departamento de administración del personal/recursos humanos eficiente ayuda a crear la trama general —la calidad de la vida de trabajo— dentro de la cual los empleados de servicio puedan estar motivados para realizar sus funciones.

- calidad de vida
- selección
- capacitación
- medición y retroalimentación.

*El servicio y la selección.* En muchos aspectos, la selección eficiente es la primera línea de defensa para las compañías de servicio. Por ejemplo, se ha señalado que existen "algunos que carecen de temperamento, madurez, aptitudes sociales y tolerancia para el contacto humano frecuente" y que el primer paso para evitar este problema es la criba y la selección.<sup>13</sup> Irónicamente, muchos de los puestos en la línea frontal en las empresas de servicio son a menudo posiciones de sueldo mínimo con relativamente poco potencial de carrera. Como resultado, el trabajo de selección se complica por el hecho de que suele existir una historia de trabajo relativamente limitada cuando se contrata para estas posiciones a nivel de recepción. Por lo tanto, el tipo de técnicas para la selección de personal y la aplicación de exámenes descritos en el capítulo 3 tienen importancia crítica en las empresas de servicios.

*El servicio y la capacitación.* Las personas de servicio en la línea frontal pobremente capacitadas o no capacitadas por lo general no tienen opción que improvisar cualesquiera de los métodos para realizar sus funciones; esto a su vez puede tener un efecto corrosivo en el desempeño del servicio.<sup>14</sup> Muchos trabajadores en las empresas de servicios son empleados de la línea frontal que tratan a diario con los clientes. A diferencia de los errores cometidos por alguien "en la oficina posterior" o por los trabajadores de producción, es común que los errores en la línea frontal no puedan ser detectados con facilidad por los inspectores. En consecuencia, la serie de técnicas de capacitación y desarrollo que se explican en los capítulos 7 y 8 son importantes para las compañías de servicios.

*El servicio y la medición y retroalimentación del desempeño.* El hecho de que los empleados de servicio en la línea frontal a menudo llenan posiciones que no son objeto para los tipos tradicionales de "inspección" demanda una forma efectiva para medir y evaluar su desempeño. Las técnicas explicadas en el capítulo 10 (evaluación del desempeño) son, pues, importantes en este aspecto.

Si bien se podrían citar otros ejemplos, el punto fundamental es que en la economía de hoy el personal es más importante que nunca. Casi todos los empleados de hoy están en puestos de servicio, trabajando para organizaciones de servicio que cubren desde universidades hasta florerías y zoológicos (aun entre las empresas manufactureras, las compañías encuentran que su ventaja competitiva radica no sólo en sus productos sino en la calidad del servicio que proporcionan). En una economía como la estadounidense, que depende fuertemente de gente comprometida en la línea frontal, los conceptos y técnicas de la administración de personal/RH toman un nuevo significado.

### **Tendencias demográficas que impactan a Personal**

Justo cuando se vuelve más importante contratar y capacitar una fuerza de trabajo eficiente en la línea frontal, el índice de crecimiento de la fuerza de trabajo de Estados

Unidos está proyectada a descender durante los siguientes pocos años. Por ejemplo, la fuerza laboral se extenderá aproximadamente a 21 millones de personas (o 18%) en el año noventa. Esto marca una caída dramática en el crecimiento de la fuerza laboral, ya que entre 1972 y 1986 creció aproximadamente a 31 millones de personas, o 35%. Esto hace más difícil el trabajo del gerente de RRH en términos de reclutamiento, selección y capacitación de empleados.

Al mismo tiempo, la composición de la fuerza de trabajo cambiará espectacularmente. Por una parte, incluirá a menores y mujeres. Por ejemplo, se prevé que entre el tiempo presente y el año 2000 la fuerza laboral blanca aumentará más del 15%, mientras que la fuerza laboral negra crecerá aproximadamente 29% y la fuerza laboral hispánica más del 74%. También se prevé que las mujeres sumen aproximadamente el 64% del incremento neto en la fuerza laboral en los noventa. En consecuencia, aproximadamente las dos terceras partes de todas las madres solteras (separadas, divorciadas, viudas o nunca casadas) se encuentran actualmente en la fuerza laboral y son casi el 45% madres con niños menores de tres años. El departamento de recursos humanos será solicitado en forma creciente para ayudar a las compañías a colocar a estos nuevos empleados, con nuevas disposiciones de licencias para el cuidado y la maternidad, por ejemplo, y con capacitación de aptitudes básicas cuando requieran.

Junto con el desplazamiento de la fabricación a los servicios, se pronostica que se extenderán cinco grupos ocupacionales más rápido que el promedio durante los próximos diez años. Los empleados técnicos, trabajadores de servicio, trabajadores profesionales, trabajadores en ventas y ejecutivos y administradores experimentarán un crecimiento más rápido que el empleo promedio entre hoy y el año 2000. En consecuencia, los puestos requerirán por lo menos de un año de universidad, mientras que la disponibilidad de trabajos que requieren la preparatoria terminada como el nivel educativo predominante disminuirá ligeramente. Habrá un fuerte descenso en la oferta de empleos para los cuales menos que la educación preparatoria es suficiente para desempeñar el puesto. Los nuevos empleos requerirán, pues, de un creciente nivel de educación superior, mientras que los trabajadores disponibles para estos puestos vendrán de grupos minoritarios y es menos probable que tengan las aptitudes y educación necesarias. La capacitación de aptitudes básicas, la selección sobre las bases del potencial, la capacitación y los programas para estimular la educación continua adquirirán por tanto importancia adicional durante los próximos años.



El diseño y la ingeniería asistidos por computadora están revolucionando los procesos de fabricación. Los programas de computación sofisticados se pueden utilizar para crear un diseño prototipo, ya sea en pantalla o en el taller. A su vez, estas técnicas requieren empleados más capacitados y comprometidos.

### Tendencias tecnológicas que impactan a Personal

Al mismo tiempo, los avances tecnológicos continuarán desplazando el empleo de algunas ocupaciones hacia otras mientras contribuyen a un aumento gradual en la productividad. Por ejemplo, las telecomunicaciones ya hacen relativamente fácil para muchos el trabajo en casa. Los sistemas de diseño y la manufactura asistidos por computadora más la robótica también se incrementarán rápidamente. En 1990, por ejemplo, General Motors tenía aproximadamente 14 mil robots construyendo automóviles (comparado con mil en 1984). Los investigadores de la Universidad Carnegie Mellon calcularon que había entre 100 000 y 200 000 robots en Estados Unidos en 1990. Aunque a veces en la manufactura como éstos eliminarán a muchos puestos de obreros, sustituyéndolos con menos puestos pero mucho más capacitados.

Cambios similares se llevan a cabo en la automatización de las oficinas, en donde las computadoras personales, los procesadores de texto y los sistemas de información administrativa siguen cambiando el enfoque del trabajo en la oficina.

Las aptitudes necesarias para operar esta nueva tecnología obviamente tendrán grandes efectos en todos los niveles del funcionamiento organizacional. Las funciones de oficina y las arduas labores de fábrica disminuirán y aumentarán las funciones técnicas, gerenciales y profesionales. Es así que la naturaleza del trabajo cambiará y con ella la naturaleza de la fuerza de trabajo con la cual la ARH debe salir adelante.

estructuras de los puestos y de las organizaciones tendrán que ser rediseñadas, nuevos planes de incentivos y compensaciones instituidos, las descripciones de los nuevos puestos deben ser asentadas y otros programas de selección, evaluación y capacitación a nuevos empleados deberán ser implantados. Estas tendencias también influirán en la administración de personal.

### **Tendencias competitivas y administrativas que impactan a Personal**

Las crecientes presiones globales y domésticas también continuarán conformando las organizaciones. La creciente internacionalización de los negocios y la competencia intensificada significa que la reducción es ahora una constante actividad corporativa. Al mismo tiempo, la creciente competencia y los ciclos de vida del producto más cortos están creando la necesidad de compañías más flexibles y adaptables, que estén más descentralizadas, que sean más participativas y que dependan de grupos de proyecto cooperativo para comercializar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los consumidores. La administración de RH estará a la vanguardia ayudando a las compañías a hacer los cambios necesarios, en actividades desde la redacción de las nuevas descripciones de puestos hasta la contratación de los nuevos gerentes internacionales para construir mejores comunicaciones.

### **Otros factores que impactan a Personal**

Otras tendencias sociales, económicas y políticas están dando forma a la administración de personal/RH. Por ejemplo, sólo una parte de los puestos en los Estados Unidos requiere más que una educación a nivel preparatoria, aunque un número creciente de trabajadores tiene grados universitarios. Cuando el suministro de graduados universitarios sobrepasa la demanda, más graduados se encontrarán en puestos para los cuales están sobrecualificados. Tratar con la insatisfacción resultante y aprender a motivar una fuerza de trabajo mejor preparada serán temas críticos para el gerente de personal en el futuro.

Algunos también sienten que los valores fundamentales del trabajo están cambiando. Se considera que hace algunos años la "ética de trabajo" motivaba a los trabajadores a trabajar fuerte y a hacer su mejor esfuerzo. En la actualidad, algunos sienten que este compromiso de trabajo está en decadencia; si es así, la motivación a los empleados se vuelve una tarea más difícil.

En relación con esto, hombres y mujeres de todas las edades (particularmente los jóvenes) a menudo parecen estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que sólo un empleo. Por lo tanto el desarrollo de carrera, la adaptación de trabajo a los estilos de vida flexibles de los trabajadores y el cambio de intereses se volverá más importante.

También, como se verá en este libro, se están votando muchas leyes que restringen las acciones de los gerentes. Por ejemplo, las leyes de la igualdad en las oportunidades de empleo impiden la discriminación sobre las bases de la raza, edad, discapacidad, religión, sexo u origen nacional. En consecuencia, todos los administradores ahora se encuentran legalmente limitados para descubrir y corregir los casos de discriminación. Las prestaciones de salud obligatorias representan otro ejemplo: en algunos estados los empleadores ya están legalmente obligados a proporcionar prestaciones de salud a los empleados. Y otras leyes —por ejemplo, las que cubren la seguridad y salud ocupacional o las relaciones laborales— están entre las otras restricciones legales con las que los administradores tendrán que tratar.

En resumen, distintas tendencias —que incluyen el surgimiento de una economía de servicio, tendencias demográficas, tecnológicas, competitivas-administrativas y político-legales— están moldeando la manera en que las empresas hacen sus negocios y (más particularmente) el papel que desempeña el departamento de Personal. Las actividades de personal/RH serán por lo tanto más cruciales en los años por venir debido a estas tendencias y a otro factor: la necesidad de mejorar el desempeño de trabajo.

Existen muchas formas para mejorar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, los factores legislativos pueden inhibir la productividad (como el equipo de control de la contaminación necesario y el equipo de seguridad ocupacional). Pero mucho más que la reducción o eliminación de los controles legislativos de hecho tendrían un efecto adverso en la sociedad. En cualquier caso, éste no es un factor por el que un individuo normalmente tenga mucho control. La productividad del trabajador también podría ser incrementada si se invierte en equipo más moderno —ya sea en robots en una línea de ensamble o en los procesadores de texto para las secretarías— bien son útiles, esto es sólo parte de la solución, pues en última instancia todas las actividades de servicio y fabricación (no importa si están automatizadas o no) normalmente dependen de los seres humanos. Aun en las plantas de ensamble auto más automatizadas, por ejemplo, la asistencia pobre al empleado, sus actitudes, asistencia y el sabotaje del trabajador pueden reducir drásticamente la productividad; éste es especialmente el caso en las industrias de servicio.

Otra forma de mejorar la productividad y el desempeño (que es la que abarca este libro) es mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas modernos para la administración de los recursos humanos. En otras palabras, hay conceptos y técnicas de la administración de los recursos humanos que actualmente se utilizan en las organizaciones y que han mostrado ser efectivos para mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados, y la explicación de cómo utilizarlas es el propósito de este libro. Se explica, por ejemplo, cómo utilizar la selección y otras técnicas de selección para contratar altos realizadores; cómo capacitar y motivar a los empleados y cómo utilizar incentivos, prestaciones y prácticas para el compromiso para mejorar el desempeño en el trabajo.

### **La productividad y la administración de los recursos humanos**

¿Pueden realmente las técnicas de administración de los recursos humanos incrementar las utilidades de una empresa? La respuesta es un definitivo "sí".<sup>15</sup> Como un economista dice: "la productividad es el problema— y el personal es definitivamente parte de la solución".<sup>16</sup> En el gobierno de los Estados Unidos, por ejemplo, los investigadores han encontrado que un examen de selección de personal para elegir a los programadores de computadoras de alto potencial daría como resultado un ahorro de millones de dólares por año. Como otro ejemplo, R. J. Reynolds invirtió 2.5 millones de dólares en una organización para el mantenimiento de la salud (OMS) patrocinada por la compañía. Una OMS es la alternativa de un plan tradicional de seguros para el cuidado de la salud; una OMS la compañía contrata un grupo de doctores y a otros profesionales de la salud para el servicio de todos los empleados de la empresa, normalmente con cargo a la compañía.) Reynolds encontró que con la OMS la hospitalización de los empleados disminuyó en un 52%. Los ahorros de 30 mil empleados, comparados con su plan convencional, permitieron la recuperación de la inversión en 24 meses, más las ganancias incrementadas en la productividad.<sup>17</sup>

Una tendencia dominante en la administración de personal durante los siguientes años será mantener bajos los costos laborales: las compañías harán esto en tres formas principales. De acuerdo con un estudio del Hewitt Associates, "la primera línea de ataque a este problema en la mayoría de los negocios es instituir fuertes controles de la plantilla de personal que vayan más allá de las medidas temporales como congelaciones y contrataciones". Para lograrlo, las compañías están buscando la manera de funcionar permanentemente con mucho menos empleados. Esto está afectando particularmente a los profesionales asalariados. Por ejemplo, las compañías están reduciendo el número de puestos en el staff comparados con los de línea y disminuyen el número de puestos de línea por trabajador en producción. Los despidos masivos han estado teniendo lugar, como lo evidencia el ampliamente publicitado despido de decenas de miles de empleados en empresas como IBM y Northwest Air.



Después de la plantilla de personal, el siguiente paso en el control del costo laboral es limitar el aumento en compensaciones, tanto en las prestaciones a empleados como en los pagos. A principios de los noventas, por ejemplo, los aumentos en el salario anual habían caído hasta aproximadamente 5% desde un máximo de 10% en 1981, en parte debido a los índices de inflación. Además, las compañías están encontrando formas para incrementar el pago sin aumentar los salarios base. Por ejemplo, se utilizan los pagos de bonos en cantidades totales (una sola vez) y el uso de incentivos grupales e individuales se está extendiendo. Esto refuerza el concepto de "pago por desempeño" y ayuda a relacionar los costos de compensación para el bienestar de las empresas. Al hacer los premios acumulables los empresarios también evitan la creación de salarios base, como ocurriría si los aumentos fueran concedidos como incrementos salariales cada año.

Los empresarios también están reduciendo los costos laborales al controlar las prestaciones médicas. Hacen esto al cambiar sus planes médicos: por ejemplo, al forzar al empleado a pagar parte de sus gastos médicos. También hay mayor utilización de deducibles para las prestaciones hospitalarias.<sup>18</sup>

Se pueden citar otros ejemplos. Los incentivos de productividad como los *Planes Scanlon* pueden impulsar el desempeño. *Los programas de seguridad y salud ocupacional* pueden reducir costos por accidentes y enfermedad. La *capacitación de mejoramiento de métodos* puede mejorar la eficiencia del empleado. Aun en industrias relativamente pesadas como la del acero, los gerentes ven que las técnicas de recursos humanos como *los círculos de calidad*, en los que se les pide a los empleados que identifiquen los cuellos de botella del desempeño y sugieran soluciones, pueden impulsar el desempeño.<sup>19</sup> De hecho, virtualmente cada tema en este libro —por ejemplo, el análisis de puestos, las entrevistas, la aplicación de exámenes, la capacitación, incentivos y evaluación— puede y tendrá un impacto medible en la productividad y desempeño.

---

► **CÓMO LE PUEDE AYUDAR ESTE LIBRO**

---

Todos los gerentes necesitarán de buenas aptitudes en la administración de recursos humanos para manejar una fuerza laboral cada vez más sofisticada así como las cambiantes demandas de empleo. A la luz de esto, ¿cómo puede ayudarle exactamente el estudio de este libro? En cinco formas. Primero, incrementará su *conocimiento de los conceptos y técnicas de la administración de los recursos humanos* y le proporcionará el vocabulario de Personal que la mayoría de los supervisores necesitan en su trabajo. Los supervisores deben comprender el significado de términos como: *prácticas laborales injustas, evaluación de puestos e impacto adverso*. Por lo menos, el estudio de este libro lo familiarizará con estos términos.

Segundo, el estudio cuidadoso de este libro le puede *proporcionar* bases de habilidades importantes *para la administración de los recursos humanos*. En otras palabras, no sólo deberá aprender el significado de los términos como *evaluación del desempeño, entrevistas y análisis de puestos*, sino también deberá comprender cómo utilizar y aplicar estas técnicas en el trabajo. Esto deberá ayudarle a usted y a sus subordinados a desempeñar mejor sus funciones y a evitar la serie de errores mencionados anteriormente.

Tercero, aun si no planea dedicarse a la administración de personal, las compañías promueven diariamente a sus mejores empleados *mediante* el departamento de personal. Delta Airlines y Eli Lilly, por ejemplo, están entre las empresas que lo hacen. Aunque no se tengan actualmente planes para dedicarse al área de personal, los aspectos de negocios "relacionados con la gente" se han vuelto tan importantes que debe considerar

que podría hacer alguna tarea de personal en su camino hacia la cima. El estudio de este libro le dará un gran impulso en la preparación para ese puesto.

Cuarto, si usted *está* interesado en la administración de personal como obtendrá los fundamentos básicos que necesitará para iniciar su trabajo —o a sus conocimientos y aptitudes— en esta excitante y cambiante área: por ejemplo, verá las leyes más recientes sobre el empleo justo, así como las técnicas más recientes de evaluación y compensaciones.

*¿Se debe considerar a la administración de los recursos humanos como carrera?* La respuesta, por supuesto, depende de sus aptitudes, intereses y habilidades: pues de todo, usted quiere seguir su carrera haciendo algo que le guste y para lo que tenga habilidades. Sin embargo, la decisión de una carrera también dependerá de qué tan atractiva es la administración de personal como carrera, y aquí los datos parecen ser realmente buenos. El cambio de una sociedad centrada en la producción a una sociedad centrada en el servicio (y por lo tanto, más orientada a la creciente educación de los trabajadores, nuevas leyes y el creciente interés en el mejoramiento de la calidad y el compromiso al trabajo, parecen indicar que la administración de los recursos humanos será una carrera vital y en constante desarrollo en los años por venir.

Finalmente, el estudio de este libro también podría sensibilizarlo a las necesidades de los empleados y quizás a *cambiar sus actitudes, valores y consideraciones* tanto su conducta hacia la gente con la que trata en el trabajo. El estudio de lo que el libro presenta en relación con actividades como evaluación, entrevistas, distribución de la compensación a los empleados, puede ayudarlo a formar su *filosofía de la administración de los recursos humanos*, un tema al que nos dedicaremos desde ahora.

## DESARROLLE SU FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las acciones de la gente siempre están fundadas en sus consideraciones básicas, y es particularmente cierto en la administración de los recursos humanos. Las consideraciones básicas que usted hace acerca de los demás, tales como si pueden ser creativos, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, por qué actúan como lo hacen, en qué forma en que deben ser tratados, comprenden su filosofía de la administración de los recursos humanos. Cada decisión sobre el personal que tome —la gente que se contrata, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se les proporcionen— (para bien o para mal) esta filosofía básica.

*¿Cómo se desarrolla esta filosofía?* Hasta cierto grado, es algo predeterminado. Cabe la menor duda de que una persona trae a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, pero esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente conforme la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, describiremos algunos otros factores que influyen en la evolución de su propia filosofía.

### Influencia de la filosofía de la alta administración

Uno de los factores que darán forma a su filosofía de personal será la de la alta administración de la empresa. Si bien la filosofía de la alta administración puede estar ya establecida, ésta normalmente se comunicará por sus acciones y a cada nivel de la organización. Por ejemplo, he aquí parte de la filosofía de personal de Edwin Land, fundador y ex director ejecutivo de Polaroid Corporation:

Ofrezca a cada uno de los que trabajan para la compañía la oportunidad personal de la empresa para ejercer completamente su talento —para expresar sus opiniones

compartir el progreso de la compañía tanto como su capacidad lo permita y para ganar suficiente dinero de tal manera que la necesidad de obtener más dinero no siempre sea lo primero que se tenga en mente. La oportunidad, en suma, para hacer del trabajo una parte gratificante e importante de sus vidas.<sup>20</sup>

¿Qué tipo de impacto tiene una filosofía como ésta? Por una parte, todas las políticas y acciones del personal en Polaroid fluyen directa o indirectamente a partir de los objetivos básicos de Land. Por ejemplo, existe un comité de políticas de recursos humanos al más alto nivel. Está integrado por altos funcionarios corporativos y es presidido por un vicepresidente senior y los miembros del departamento de recursos humanos funcionan como staff, ofreciendo asesoría al comité. La existencia de este comité tan importante refleja el compromiso de la compañía hacia la filosofía del personal de Land y su existencia ayuda a asegurar que todas las políticas y prácticas de recursos humanos de Polaroid —como en las áreas de capacitación, promociones y despidos— reflejen también esta filosofía fundamental.

### Influencia de sus propias consideraciones básicas acerca de la gente

Su filosofía sobre la administración de personal estará influida también por las consideraciones básicas que haga acerca de la gente. Por ejemplo, Douglas McGregor distinguió entre dos series de consideraciones que clasificó como **Teoría X** y **Teoría Y**. Afirmó que las consideraciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con castigo a fin de lograr que realice un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar las responsabilidades.

En el otro extremo, algunas acciones de gerentes reflejan una serie de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al éxito, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente, y no estrechamente, distribuida en la población.<sup>21</sup>

Rensis Likert afirma que suposiciones como éstas se manifiestan en dos tipos básicos o sistemas organizacionales a las que califica como **Sistema I** y **Sistema IV**. En las organizaciones del Sistema I, dice:

1. La administración es vista como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y los objetivos establecidos de la organización se definen en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temores, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta administración.

#### Teoría X

La serie de consideraciones que sostiene que no se puede confiar en los trabajadores y que se les debe obligar a hacer su trabajo.

#### Teoría Y

Teoría alternativa de McGregor. La gente no tiene aversión al trabajo y es capaz de autocontrol en una situación de trabajo.

#### Sistema I

Sistema organizacional descrito por Rensis Likert, en el que los gerentes desconfían de los subordinados y por lo tanto se sienten forzados a obligarlos a trabajar. (Corresponde a la teoría X.)

#### Sistema IV

Sistema alternativo de Likert en el que los gerentes confían en los trabajadores y los involucran en los procesos de toma de decisiones. (Corresponde a la Teoría Y.)

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, una organización basada en supuestos de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1. La administración tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está ampliamente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores se sienten motivados a participar y se involucran en la toma de decisiones.
4. Existe una intensa interacción amistosa entre supervisores y subordinados.
5. Existe una amplia responsabilidad en el control con los niveles inferiores completamente involucrados.<sup>22</sup>

Además de los factores como la filosofía de la alta administración y sus prioridades y consideraciones, existe otro —la necesidad de ganarse el compromiso de los empleados— que afectará su filosofía de personal. Ganar el compromiso es tan importante en la actualidad que es el tema central de este libro.



---

## CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

---

### *Perspectiva*

#### **La necesidad del compromiso**

Para los gerentes, como hemos visto, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han iniciado un torrente de cambios.<sup>23</sup> Las quiebras bancarias se fueron al cielo desde dígitos individuales en los setentas hasta casi 200 por ciento en los principios de los ochentas; en los últimos diez años tres líneas aéreas norteamericanas —Eastern, Peoples' Express y Braniff— han cerrado, mientras que otras, incluyendo Pan Am y U.S. Air, fueron adquiridas o tuvieron que vender acciones sustanciales. Aún más, otras, incluyendo la TWA, Northwest y Continental, están escasamente sostenidas. Los mayores precios de la moneda —alguna vez estable— ahora oscilan aproximadamente un 60% al año; y en los Estados Unidos la competencia despiadada ha sido alimentada por la desregulación, la naturaleza de la competencia cada vez más global y la disminución de las tendencias de población.

En este ambiente, el éxito será para aquellos gerentes que puedan manejar el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos. Es por esto por lo que muchas empresas como Delta Airlines, Toyota Motor Manufacturing, Saturn, y Federal Express han sobrevivido —y con frecuencia se han enriquecido—: por el conocimiento de que bajo condiciones de cambio rápido los empleados comprometidos fueron su ventaja competitiva más importante. Como el vicepresidente de recursos humanos en Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky puntualiza:

La gente está detrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen nuevas ideas, no solucionan problemas ni consiguen oportunidades. Sólo la gente involucrada y pensante puede hacer la diferencia. . . cada planta automotriz en los Estados Unidos tiene básicamente la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente las utiliza y se involucra varía ampliamente de una compañía a otra. La fuerza de trabajo da a cualquier compañía su verdadera ventaja competitiva.<sup>24</sup>

En un estudio de varios fabricantes, los autores de *Made in America* argumentan de la misma forma que “en las empresas de éxito, el papel del trabajador de produc-

se está sustituyendo de un desempeño pasivo de puestos estrechos a una colaboración activa en la producción". Estas empresas, por lo tanto, favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal y responsabilidades mucho más extensas para sus trabajadores. Como resultado, "las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en la calidad y la flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que no se pueden obtener por compulsión o mejoramientos cosméticos en las políticas de los recursos humanos".<sup>25</sup>

Aun cuando la necesidad del compromiso está en aumento, el compromiso del empleado está en vías de desaparición. Varias cosas tienen que ver con esto, pero tal vez la amenaza más seria es la que un experto señala: "La imprudencia de la reducción del personal corporativo y las reestructuraciones que han visto a decenas de cientos de empleados despedidos en los últimos años".<sup>26</sup> Como él dice: "El mensaje a los ejecutivos es que si la empresa es libre de despedir a sus gerentes y ajustar el personal a voluntad, la empresa ya no puede esperar más los mismos niveles de compromiso, participación y cuidado de sus propios empleados".<sup>27</sup> Aún, las empresas necesitan el compromiso como nunca antes pero crearlo, irónicamente, es más difícil.

El sistema de administración de los recursos humanos puede desempeñar un papel central en el fomento del compromiso del empleado y en muchas de las empresas mejor conocidas de Estados Unidos, lo es. Los estudios en empresas como Federal Express, JC Penney, Saturn y Toyota, sugieren algunas de las prácticas de RH que pueden ayudar a fomentar el compromiso del empleado; incluyen lo siguiente:

### Valores la gente es primero

Como se dijo al principio de este capítulo, las acciones de una persona son por lo general en gran parte un reducto de sus valores. Por ello, la Academia Militar de West Point trabaja mucho para moldear valores como responsabilidad, honor y patriotismo, porque saben que estos valores serán guías para sus egresados tanto dentro como fuera del campo de batalla.

Compañías como Federal Express, Delta y Saturn crearon el compromiso del empleado sobre una base firme que se podría llamar valores la gente es primero. Como un ejecutivo de Federal Express indica: "Usted inicia el proceso de impulsar el compromiso del empleado cuando usted y su alta directiva saben lo que realmente sienten por la gente".<sup>28</sup> Esto significa que empresas como éstas saben que deben estar de acuerdo para comprometerse con la idea de que sus empleados son su bien más importante, y que pueden confiar en ellos, que deben ser tratados con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones en el trabajo y animarlos a crecer y alcanzar su potencial completo. En otras palabras, estas empresas tienden a reunir el tipo de consideraciones respecto a la "gente" que McGregor describió como Teoría Y: La gente merece ser respetada, se puede confiar en ella y quiere hacer un buen trabajo con creatividad e iniciativa.

Fred Smith, presidente de Federal Express, ha dicho que "cada compañía dice que es una compañía de personas, pero con frecuencia mantener a la gente primero es un trabajo difícil".<sup>29</sup> "Además, poner en acción los valores de la gente es primero en cada proceso de planificación, en cada decisión del negocio, requiere un compromiso extraordinario de cada uno de los directivos y cada uno de los empleados. . . poner algo como la filosofía ideal en práctica significa que se debe buscar una multitud de formas para cambiar la palabra por la acción."<sup>30</sup>

Existen varios pasos específicos en personal que las empresas pueden tomar para "cambiar la palabra por la acción". Para hacer esto se empieza por *saber lo que se quiere*. Es por esto por lo que un ejecutivo de Federal Express dice "Inicie el proceso de formación del compromiso del empleado cuando usted y sus altos directivos sepan lo que sienten por la gente." Después, *ponga sus valores la gente es primero por escrito*. Continuamente diga que usted está comprometido con el ideal de "la gente es primero" poniéndolo por escrito —como en el manual del empleado, en los memos y en otros

### valores la gente es primero

Valores que pone el énfasis en situar a los empleados primero en todas las decisiones, ya que se cree que los empleados son el activo más importante de la empresa y merecen respeto y confianza.

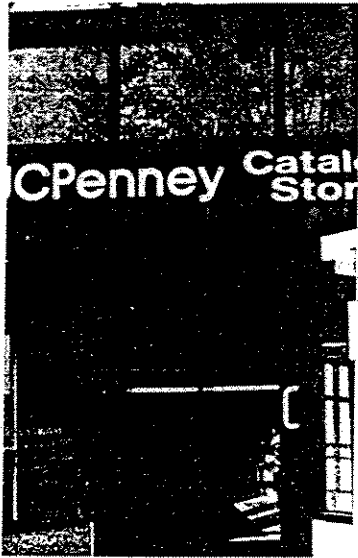


Federal Express ha construido su negocio sobre un compromiso firme con su gente. A su vez, sus empleados son conocidos por su compromiso hacia la organización.

documentos de la compañía. Por ejemplo, en Saturn Corp., los empleados lleva tarjeta que lista los valores de Saturn. Uno de estos valores dice:

Confianza y respeto para el individuo: No tenemos nada más grande que nuestra Creemos que la demostración de respeto por la individualidad de cada persona for equipo de miembros confiados y creativos que poseen un alto grado de in autorrespeto y disciplina.

Compañías como éstas también saben que la funcionalidad de los valores la es primero depende de *contratar gente* que tenga esos valores desde el inicio. Por plo, a continuación se cita cómo un oficial en JC Penney describe de su proceso lección administrativo:



Una regla de oro de la administración de recursos humanos en la cadena JC Penney es: "Haga lo correcto por su gente". La compañía ha formado sobre esta imagen una campaña de publicidad recientemente lanzada que subraya la cortesía de sus empleados, cortesía que resulta, en parte, del compromiso de Penney hacia su gente.

La regla de oro del Sr. Penney es hacer lo correcto por su gente, y todos nosotros tenemos mucho para mantener esta filosofía. Por lo tanto, toda la gente de Penney es agradable —tienen un corazón y usted quisiera relacionarse con ellos. Si no son así, serán filtrados en el proceso de contratación y evaluación. Por ejemplo, tenemos un proceso llamado entrevista certificada en la que los candidatos son evaluados en cosas, en sus cualidades de liderazgo, su sensibilidad a las necesidades de otros y la forma en que influyen y tratan con la gente y colaboran para hacer el trabajo. (De una entrevista personal del autor en JC Penney en diciembre de 1991.)

De manera similar, Federal Express es muy cuidadoso con la gente que promueve para gerente. Todos los candidatos a supervisores de Federal Express deben completar un programa de evaluación de liderazgo de la empresa en múltiples etapas, para probar sus valores y actitudes como gerentes de Federal Express. Aproximadamente el 25% fracasa después de la primera fase: "¿Es la administración para mí?", una sesión de un día que los familiariza con el trabajo del gerente. Esta es seguida por aproximadamente tres meses de autoevaluaciones y evaluaciones supervisadas de los valores y aptitudes de los candidatos. Los cursos de capacitación en administración en el instituto de liderazgo de la empresa utilizan conferencias y ejercicios para reforzar los valores de la empresa e inculca los valores de la empresa a los nuevos gerentes.

Empresas como ésta hacen lo que dicen en muchas otras formas. Por ejemplo:

Continuamente recuerdan a los supervisores que los empleados son primero y que la acción debe basarse en esta norma.

Elimine los símbolos como los relojes checadores que dicen: "No confío en ti".

Verifique las reacciones de cada grupo por las acciones de su supervisor.

Mantenga la comunicación abierta y honesta con su gente.

Políticas y prácticas como éstas son las bases del compromiso del empleado. Reflejan el compromiso sincero de la empresa con los valores la gente es primero. A continuación se refiere lo que explica un gerente general de Toyota:

En mis treinta años en este negocio, nunca he visto algo como el compromiso total con su gente que los altos directivos de Toyota viven cada día. Probablemente sea la gran diferencia entre Toyota y GM: Aquí nuestra gente *es* la compañía —Toyota le hace sentir que es parte de la compañía y virtualmente cada uno de nosotros vemos el largo plazo de Toyota inseparable de nosotros. (De una entrevista personal del autor con Toyota en marzo de 1992.)

Hemos descrito los valores la gente es primero detalladamente por el papel que desempeñan como fundamento para todas las políticas y prácticas de RH que ayudan a fomentar y ganar el compromiso del empleado. Algunas otras políticas y prácticas, la mayoría de las cuales se describirá al por menor en puntos específicos de este libro, incluyen lo siguiente:

## Comunicación en dos sentidos/trato justo garantizado

Los gerentes de empresas de alto compromiso parecen saber que éste se crea sobre la confianza y que la confianza requiere el flujo de comunicación en dos sentidos.<sup>31</sup> Como se verá en el capítulo 17, las empresas establecen programas que garantizan esta comunicación. Estos programas incluyen *el trato justo garantizado*, que son básicamente procedimientos "super" quejas que garantizan el trato justo de todos los empleados en todos los asuntos de quejas y disciplinarios.

## Creación de un sentido de compañerismo entre los empleados

Empresas como Delta, Saturn, Toyota y Federal Express también se afanan para crear un fuerte "sentimiento", un sentido de que "todos estamos en esto". Las empresas lo hacen en parte por medio de lo que se llama "contratación con base en el valor" (véase capítulo 5). Esto significa que seleccionan a las personas cuyos valores (excelencia, trabajo en equipo, calidad) se ajustan al sistema de valores de sus empresas. También tienden a eliminar diferencias de estatus innecesarias (como los cajones de estacionamiento para ejecutivos y lugares especiales en el comedor). Como se explica en los capítulos 12 a 14, estas empresas también instituyen planes de reparto de utilidades y de riesgos para fortalecer el sentido de comunidad —el sentimiento de que todos los empleados son "socios" en la empresa. Y como se verá en el capítulo 9, también estimulan a unir esfuerzos y a trabajar común, por ejemplo, organizando pequeños grupos de trabajo y la rotación de puestos para estimular a los empleados a aprender del trabajo de otros.

## "Contratación con base en el valor" exhaustiva

Las compañías que tienen empleados de alto compromiso también parecen saber que el momento para iniciar la formación del compromiso es antes —y no después— de que los empleados son contratados. Por lo tanto son muy cuidadosas al contratar y utilizan las prácticas de contratación "con base en el valor". Estas compañías tratan de obtener un buen conocimiento de la persona y, de sus cualidades y valores personales, por lo que diseñan herramientas para seleccionar empleados como las entrevistas cuidadosamente estructuradas para asegurar que los valores de los solicitantes (como la dedicación a la calidad) se ajustan a los valores de la empresa.

## Seguridad del empleado

Estas compañías también enfatizan la seguridad del empleado, practicando lo que se podría llamar "empleo vitalicio sin garantías". Como se verá en el capítulo 17, las empresas se esfuerzan por proteger la seguridad del trabajo de sus empleados. Por ejemplo, instituyendo planes de compensación que colocan una parte sustancial del salario de cada empleado "en riesgo", con bonos anuales que se reducen en momentos económicos difíciles, y contratan gran número de empleados eventuales y de medio tiempo. Como se aprecia, por lo general no existen garantías: los empleados pueden (y algunas veces lo son) ser liquidados. Pero hablando en sentido general, las empresas que quieren lograr el compromiso de sus empleados se esfuerzan por mostrar que están comprometidas con la protección de los puestos de sus empleados.

## Recompensas

Como se verá en los capítulos 12 a 14, las compañías como Delta y Toyota también ofrecen paquetes de pagos arriba del promedio combinados con incentivos y prestaciones extensos. Por lo general, todas las empresas tienden a crear planes de pagos que estimulen a los empleados a pensar como socios. Esto significa que los empleados deberían tener un saludable reparto de utilidades en años buenos y el reparto correspondiente en momentos malos.

### contratación con base en el valor

Proceso exhaustivo de selección que busca adaptar no sólo las aptitudes de la persona con el trabajo sino también sus valores con los de la compañía.

**autorrealización**  
Utilización total de las aptitudes del individuo para convertirlo en "todo lo que puede ser".

## Autorrealización del empleado

En la parte II de este libro se verá que las empresas con alto compromiso tienden a programar prácticas de actualización, las que pretenden asegurar que cada uno de sus empleados tiene la oportunidad de utilizar todas sus habilidades y facultades en el trabajo para convertirse en lo que pueden ser. Las compañías lo hacen porque saben que por lo general las necesidades son tan fuertes como la necesidad de realizar el sueño personal, de convertirse en todo lo que uno es capaz de ser. Por lo tanto, estas empresas recurren a la orientación, la capacitación, el desarrollo, la formación de grupos, la evaluación del desempeño y la administración de carrera para asegurarse de que cada empleado puede decir: "Lo mejor que puedo ser es lo que soy aquí." Por ejemplo, el trabajo es organizado de tal forma que los empleados pueden poner en práctica todas sus habilidades y facultades en el trabajo; reciben capacitación y desarrollo extensos; se practica la promoción exhaustiva desde dentro y los programas de progreso de carrera para que los empleados "sean todo lo que puedan ser".

---

## ► BOSQUEJO DEL LIBRO

---

Este libro está estructurado alrededor de dos temas básicos. Primero, se considera que la administración del personal/RH es responsabilidad de *cada uno* de los gerentes, no sólo de aquellos que laboran en el departamento de recursos humanos. Por lo tanto, a lo largo de este libro, se hará énfasis en el material práctico que como gerente le será de utilidad para desempeñar sus funciones administrativas. El segundo tema se refiere a la obtención del compromiso del empleado como piedra angular de una filosofía para la administración de personal/RH. A continuación se presenta un sumario del contenido de los capítulos:

*Capítulo 2: Igualdad en las oportunidades de empleo y la ley* (lo que se necesita saber acerca de la ley de igualdad en las oportunidades en relación con las actividades de la administración de los recursos humanos: por ejemplo, el proceso de la entrevista, selección de los empleados y la evaluación del desempeño).

### Parte I: Reclutamiento y colocación

*Capítulo 3: Análisis de puestos* (la forma de analizar un puesto; cómo determinar los requisitos "humanos" para el puesto, así como sus tareas específicas y responsabilidades).

*Capítulo 4: Planificación y reclutamiento del personal* (la forma de determinar qué tipos de personas deben ser contratadas; el reclutamiento de las mismas).

*Capítulo 5: Los exámenes y la selección de empleados* (técnicas —cómo aplicar los exámenes— que se pueden utilizar para asegurarse de que se contrata a la persona correcta).

*Capítulo 6: Las entrevistas a los candidatos al puesto* (cómo manejar las entrevistas a los candidatos para asegurarse de que contrata a la persona correcta para el puesto).

### Parte II: Capacitación y desarrollo

*Capítulo 7: Orientación y capacitación* (cómo proporcionar la capacitación necesaria para que sus empleados tengan los conocimientos y aptitudes necesarios para la ejecución de sus tareas).

*Capítulo 8: Cómo desarrollar administradores* (conceptos y técnicas para desarrollar a los empleados, gerentes y organizaciones más capaces).

*Capítulo 9: Administración de la calidad y la productividad* (técnicas como los programas de mejoramiento de la calidad y la formación de grupos de trabajo que las empresas utilizan para ayudar a manejar la calidad y la productividad).



*Capítulo 10: Evaluación del desempeño* (técnicas para evaluar el desempeño).

*Capítulo 11: Administración de carrera* (técnicas como planeación de carrera y promoción desde dentro que las empresas utilizan para asegurar que los empleados puedan "ser todo lo que ellos pueden ser").

### Parte III: Compensación

*Capítulo 12: Cómo establecer los planes de pagos* (cómo desarrollar planes de pagos equitativos para sus empleados).

*Capítulo 13: Incentivos financieros* (el pago para los planes de desempeño como los incentivos financieros, el pago por méritos e incentivos que ayudan a enlazar el desempeño con el pago).

*Capítulo 14: Prestaciones y servicios* (cómo proporcionar las prestaciones que ponen en claro que las empresas ven a sus empleados como inversiones a largo plazo y que la empresa está interesada en su bienestar —por ejemplo, los planes de adquisición de acciones, pensiones y planes de salud arriba del promedio).

### Parte IV: Relaciones laborales

*Capítulo 15: Aspectos fundamentales de las relaciones laborales* (conceptos y técnicas concernientes a las relaciones entre sindicatos y administración, que incluyen la campaña de organización de un sindicato).

*Capítulo 16: Contrato colectivo* (negociación y convenios por medio de un contrato colectivo entre el sindicato y la empresa y luego el manejo del convenio por medio de un procedimiento de perjuicio).

### Parte V: Higiene y seguridad en el trabajo

*Capítulo 17: Garantía de un trato justo* (cómo asegurar el flujo de la comunicación en dos sentidos dentro de la organización, así como el trato justo garantizado cuando se relaciona con la disciplina, los despidos y la seguridad del empleado en el puesto).

*Capítulo 18: Salud y seguridad del empleado* (las causas de accidentes, cómo hacer el lugar de trabajo seguro y las leyes que gobiernan sus responsabilidades con respecto a la salud y seguridad del empleado).

*Capítulo 19: Puntos estratégicos en la administración de los recursos humanos* (el papel que desempeña el departamento de personal en el proceso de planificación estratégica de la empresa y un resumen de las tendencias que influyen en la RH en los próximos años. Se incluye un apéndice con los aspectos internacionales de la administración de los recursos humanos).

---

## ► REVISIÓN DEL CAPÍTULO

---

### RESUMEN

1. Existen ciertas funciones básicas que todos los gerentes realizan: Planificación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección y control. Estas representan lo que a menudo se denomina *proceso administrativo*.
2. La formación de grupos de trabajo —o la administración de personal— es la función a la que se dedica este libro. Incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación y desarrollo. Actualmente, por lo general se le denomina administración de los recursos humanos.
3. Varias tendencias —que incluyen el surgimiento de una economía de servicio, las tendencias demográficas, tecnológicas, competitivas-administrativas y político-legales— contribuyen en nuestros días a la forma en la que las organizaciones hacen negocios y (particularmente) al papel que desempeña el departamento de personal en las compañías.

4. Todos los gerentes están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados – son jefes de alguien. Los gerentes de línea también tienen responsabilidad directa en el logro de los objetivos fundamentales de la organización. Los gerentes del staff están autorizados para apoyar y aconsejar a los gerentes de línea en el logro de estos objetivos fundamentales.
5. La administración de personal/RH es con mucho parte de las responsabilidades del gerente de línea. Estas responsabilidades de la administración de personal incluyen la selección de la persona correcta en el puesto adecuado, la orientación, capacitación y el trabajo para mejorar el desempeño en el puesto.
6. El gerente de recursos humanos (y su departamento) llevan a cabo tres funciones principales. Primera, ejerce la *autoridad de línea* en su propia unidad y la autoridad implícita en cualquier parte de la organización. Ejerce una *función de coordinación* para asegurar que los objetivos y políticas de Personal en la organización estén coordinadas y se lleven a cabo. Además, proporciona diferentes servicios de *staff o asesoramiento* para la administración de línea; por ejemplo, el gerente de personal o el departamento apoyan en la selección, capacitación, evaluación, compensación, promoción y disciplina de los empleados en todos los niveles.
7. Las acciones de la gente se basan siempre en parte en las consideraciones básicas de la administración de personal, por lo que es importante desarrollar una filosofía global que guíe la administración de personal/RH. Los factores que influirán en su propia filosofía de la administración de personal incluyen sus experiencias previas, su educación y antecedentes; la filosofía de la alta directiva; sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de asegurar el compromiso de sus subordinados y mejorar el desempeño en el trabajo.
8. Ya que ganar el compromiso del empleado es tan importante, se hace énfasis en esta filosofía a lo largo del libro. Las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado incluyen los valores que la gente es primero, los flujos de información en dos sentidos, fomentar un sentido de compañerismo, proveer de seguridad al empleado, la comunicación con base en los valores, el sistema de compensaciones de la empresa y la "acción" de los empleados.

## TERMINOS CLAVE

proceso administrativo	autoridad implícita	Sistema IV
personal (o recursos humanos)	control funcional	valores la gente es primero
administración	staff (función de servicio)	contratación con base en los valores
autoridad	Teoría X	autorrealización
gerente de línea	Teoría Y	
gerente del staff	Sistema I	

## CUESTIONES PARA DEBATE

1. Explique qué es la administración de personal y cómo se relaciona con el proceso administrativo.
2. Dé varios ejemplos de cómo todos los gerentes pueden utilizar los conceptos y técnicas de la administración de personal.
3. Compare y contraste el trabajo de los gerentes de línea y del staff; dé ejemplos de cada uno.
4. ¿Qué se entiende por una "filosofía de la administración de personal"? ¿Qué factores influyen en ésta? ¿Por qué es tan importante?
5. Compare y contraste las suposiciones administrativas de la Teoría X y la Teoría Y.
6. Explique algunas de las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso.

# ▲▲ CENTROS DE LIMPIEZA CARTER ▲▲

## *Introducción*

El tema principal de este libro es que administración de personal —actividades como reclutamiento, selección, capacitación y compensación a los empleados— no sólo es la función de algún grupo central de personal sino más bien una función de la que cada gerente se debe ocupar. Tal vez en ninguna otra parte es esto más evidente que en un típico negocio de servicios pequeño. En éste, el propietario gerente por lo general no cuenta por lo común con un staff de personal. Sin embargo, el éxito de su empresa (sin mencionar la paz mental de su familia) a menudo depende en mucho de la efectividad con la que los trabajadores son reclutados, contratados, capacitados, evaluados y recompensados. Por lo tanto, para ayudar a ilustrar y enfatizar el papel del gerente en la línea frontal utilizaremos, a lo largo de este libro, un caso continuo con base en un negocio pequeño real en el sudeste de los Estados Unidos. Cada segmento del caso ilustrará la forma en que el actor principal del caso —la propietaria gerente Jennifer Carter— confronta y resuelve los problemas cotidianos de personal en el trabajo aplicando los conceptos y las técnicas de ese capítulo en particular. En éste se encuentra algo de la información que usted necesitará para responder a las preguntas que surjan en los capítulos posteriores. (También se presentará en cada capítulo un segundo caso laboral no relacionado.)

### Centros de limpieza Carter

Jennifer Carter, graduada en la Universidad del Estado en junio de 1984, después de considerar varias ofertas de trabajo decidió hacer lo que siempre había planeado: entrar al negocio de su padre Jack Carter.

Jack Carter abrió su primera lavandería automática en 1970 y la segunda en 1972. Lo que más lo atrajo de estos negocios de lavandería con monedas fue que con-

sistían en capital y no en un trabajo intenso; así, una vez hecha la inversión en la maquinaria las tiendas podrían funcionar sólo con un dependiente inexperto y ninguno de los problemas laborales que uno normalmente espera en los pequeños negocios de servicios.

A pesar de lo atractivo de funcionar con virtualmente ninguna mano de obra experta, Jack decidió en 1974 extender los servicios en cada una de sus tiendas para incluir lavado en seco y planchado. En otras palabras, se aventuró en una estrategia de diversificación relacionada en la que adicionó nuevos servicios afines y compatibles con las actividades de la lavandería automática básica. Jack agregó estos nuevos servicios en parte porque quiso utilizar mejor el espacio libre en los almacenes grandes que actualmente tiene en renta y en parte porque estaba, como él dice, "cansado de enviar el trabajo de lavado en seco y de planchado que llega de nuestros clientes de la lavandería automática a una lavandería en seco a ocho kilómetros de aquí, para que se quede con la mayor parte de lo que podrían ser nuestras ganancias". Para mostrar la nueva línea de servicios extendidos Jack nombró a cada una de sus tiendas "Centros de Limpieza Carter" y estuvo tan satisfecho con su desempeño que abrió cuatro tiendas más del mismo tipo durante los siguientes cinco años. Cada tienda tenía su propio gerente y en promedio siete empleados y un ingreso anual de aproximadamente 300 000 dólares. Esta fue la cadena de seis tiendas de centros de limpieza a la que Jennifer se unió al graduarse de la universidad estatal.

Ella acordó con su padre que serviría como consultora del viejo Carter con el propósito de aprender el negocio y manejar conceptos y técnicas modernas en administración para solucionar los problemas del negocio y facilitar su crecimiento.

### **CASO LABORAL:** *El problema de Jack Nelson*

Como nuevo miembro del consejo de administración de una asociación local de préstamos y ahorros, Jack Nelson fue presentado a todos los empleados en la oficina matriz. Cuando fue presentado con Ruth, se mostró interesado en su trabajo y le preguntó lo que hacía su máquina. Ruth contestó que en realidad no conocía como se llamaba la máquina ni lo que hacía, ya que tenía solamente dos meses trabajando para la empresa. Sin embargo, dijo, sabía cómo operar la máquina y de acuerdo con su supervisor era una empleada excelente.

