

## Administración y selección de recursos humanos

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Definir la función gerencial de la integración de recursos humanos.
- 2 Describir el enfoque sistémico de la administración de recursos humanos.
- 3 Explicar el inventario de recursos humanos y los factores en el ambiente interno y externo que afectan la administración de recursos humanos.
- 4 Explicar la política de competencia abierta y las formas de hacer más efectiva la integración.
- 5 Resumir aspectos importantes del enfoque sistémico en la selección de gerentes.
- 6 Analizar los requisitos de los cargos, las características importantes del diseño de puestos y las características personales necesarias en los gerentes.
- 7 Describir el proceso para hacer coincidir las aptitudes del gerente con los requisitos del cargo.
- 8 Analizar el proceso de orientación e inducción de los nuevos empleados.

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo, el capital humano prácticamente nunca aparece en el balance general como una categoría separada, aunque se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar la cuenta del capital humano mediante el proceso que llamaron *contabilidad de los recursos humanos*. Este enfoque tiene sus complicaciones e incluso existen desacuerdos entre los expertos en administración: los defensores de la contabilidad de los recursos humanos, por un lado, y los financieros que deben desarrollar el sistema para medir este capital, por el otro.<sup>1</sup> Lo importante aquí es reconocer que la integración es una función decisiva de los gerentes que bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

El capítulo inicia con una definición de la labor gerencial en la integración y una explicación de su función en ésta. Luego presenta una panorámica del enfoque sistémico en la administración de los recursos humanos, y concluye con un análisis de los diversos aspectos en la selección de la persona correcta.

## Definición de la integración

1

La función gerencial de **integración** o *staffing* se define como: cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. Está claro que la integración debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

**Integración o staffing** Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra *integrar* se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

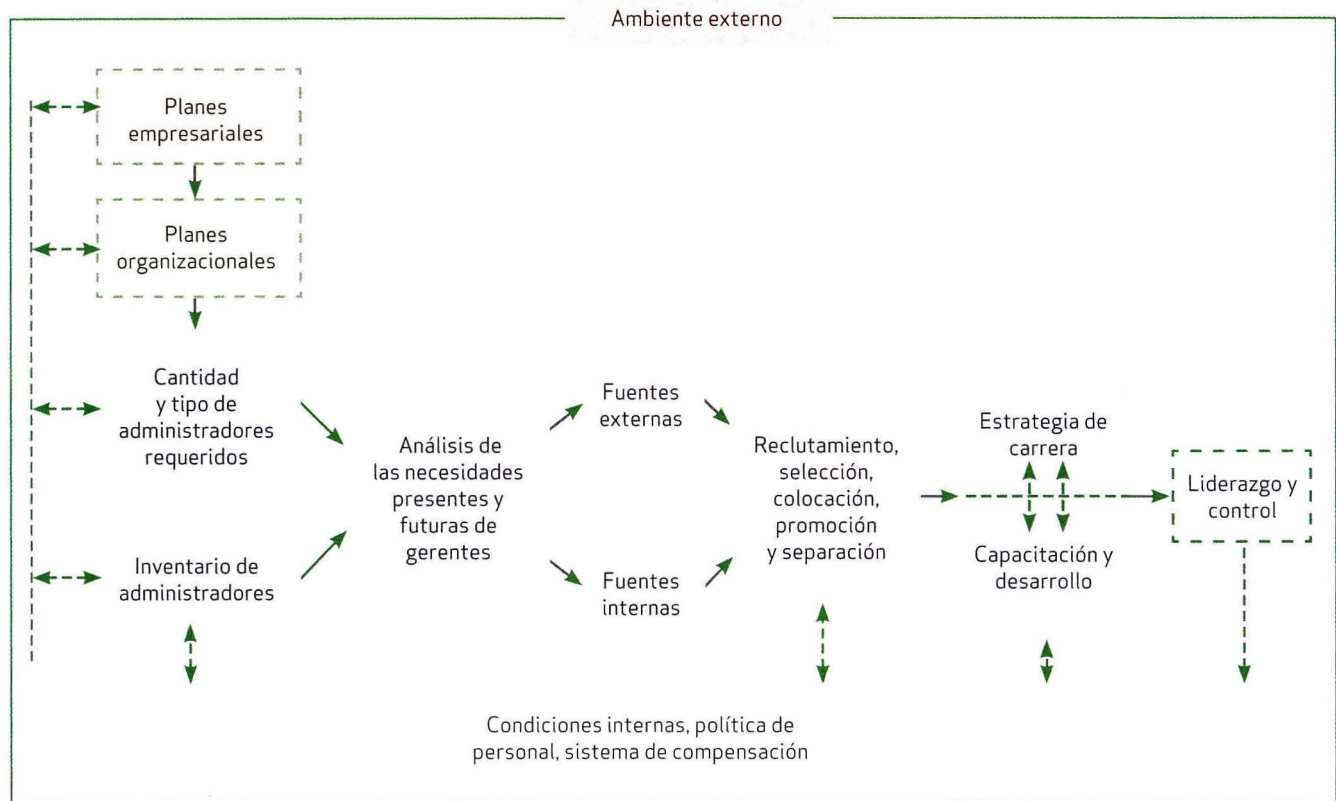
1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
2. Colocar a la integración como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
3. En el área de la integración se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es *su* responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

<sup>1</sup> Véase también Contabilidad del capital humano para la economía en: Rensis Likert y William C. Pyle, Human Resource Accounting: A human organizational measurement approach, en *Financial Analysts Journal*, Vol. 27, No. 1:75-84, CFA Institute. Enero-febrero 1971.

2

## Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: introducción a la función de la integración<sup>2</sup>

La figura 11.1 ilustra de qué manera la función gerencial de integración se relaciona con el sistema de administración total. En concreto, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de la organización necesarios para alcanzar sus objetivos. Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan la cantidad y el tipo de gerentes requeridos; estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario gerencial, y con base en este análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes.



**Nota:** La figura es un esbozo de la función de integración. Las variables que no se analizan en esta cuarta parte, pero que también afectan la integración, aparecen con líneas punteadas. Los planes de la empresa se analizan en la segunda parte, los planes organizacionales en la tercera parte, y dirección y control, en la quinta y la sexta partes, respectivamente.

**Figura 11.1** Enfoque sistémico de la integración.

<sup>2</sup> Para un análisis de la administración de recursos humanos en empresas alemanas y estadounidenses, véase Wagner, Helmut y Marion Linke, "Internationales Management der Humanressourcen in deutschen und amerikanischen Unternehmen", en Berndt, Ralph ed., *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 457-475. Véase también la Society for Human Resource Management en: <http://www.shrm.org>, recuperado el 18 de agosto de 2011.

La integración, como se muestra en el enfoque sistémico, afecta la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales, en otras palabras: la integración apropiada facilita la dirección. De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta al control, por ejemplo, al prevenir que muchas variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaces; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Los ocho pilares de la innovación en Google

En la actualidad, la innovación es de suma importancia para las empresas pues les permite enfrentar los cambios que vivimos día a día para mantenerse vigentes. Una de las empresas que fomenta la innovación en sus empleados es Google. Susan Wojcicki, CEO de YouTube, reveló cuáles son los ocho pilares de la innovación en esta compañía:

1. Ten una misión que importe. El trabajo se vuelve significativo cuando se relaciona con un aspecto importante para las personas.
2. Piensa en grande pero comienza poco a poco. Sin importar el tamaño, todos los proyectos tienen un inicio.
3. Busca la innovación continua, no la perfección instantánea.
4. Busca ideas en todas partes.
5. Comparte todo. Informa a todos los empleados qué es lo que sucede en la compañía y cuáles son las razones que impulsan la toma de decisiones pues, de esta manera, se promueve la participación y lluvia de ideas.
6. Brilla con imaginación y estimula con información. Cree que es posible lograr aquello que se considera "imposible" y fundamenta tus ideas con base en información.
7. Conviértete en una plataforma. Las plataformas permiten que todas las personas apliquen sus habilidades, perspectivas y pasiones a la creación de nuevos productos desde cualquier lugar.
8. No te impidas fallar. Los errores permiten aprender y corregir, por lo cual está bien equivocarse. Si eres consciente de esto, podrás ser libre y tomar más riesgos.

**Con información de:** Wojcicki, Susan, "The Eight Pillars of Innovation", disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/articulo/los-ochos-pilares-de-la-innovacion/>, recuperado el 11 de febrero de 2016.

## Factores que afectan la cantidad y el tipo de los gerentes requeridos

La cantidad de gerentes necesarios en una empresa depende no sólo del tamaño de ésta, sino de la complejidad de su estructura organizacional, los planes de expansión y la tasa de rotación del personal gerencial. La relación entre la cantidad de gerentes y empleados no sigue regla alguna; al extender o contraer la delegación de autoridad es posible modificar una estructura para que el número de gerentes en un momento dado aumente o decrezca, sin importar el tamaño de una operación.

Aun cuando aquí se ha resaltado la necesidad de determinar la cantidad de gerentes que se requiere, es evidente que los números son sólo parte del panorama; en concreto, deben identificarse los estándares para cargos individuales de manera que puedan elegirse los gerentes más indicados. Este tipo de análisis detallado de los requisitos del cargo se estudiará más adelante en el capítulo.

### 3) Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de administradores

En cualquier negocio, y en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, es común mantener un inventario de materias primas y bienes disponibles que permita realizar la operación; pero es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que la cantidad requerida de los competentes es un requisito vital del éxito. Mantenerse al frente del potencial administrativo dentro de una empresa puede hacerse mediante un organigrama de inventario (también llamado organigrama de reemplazo de administradores), que es simplemente el organigrama de una unidad en el que se indican los puestos gerenciales y se los vincula con la posibilidad de promoción de cada ocupante.

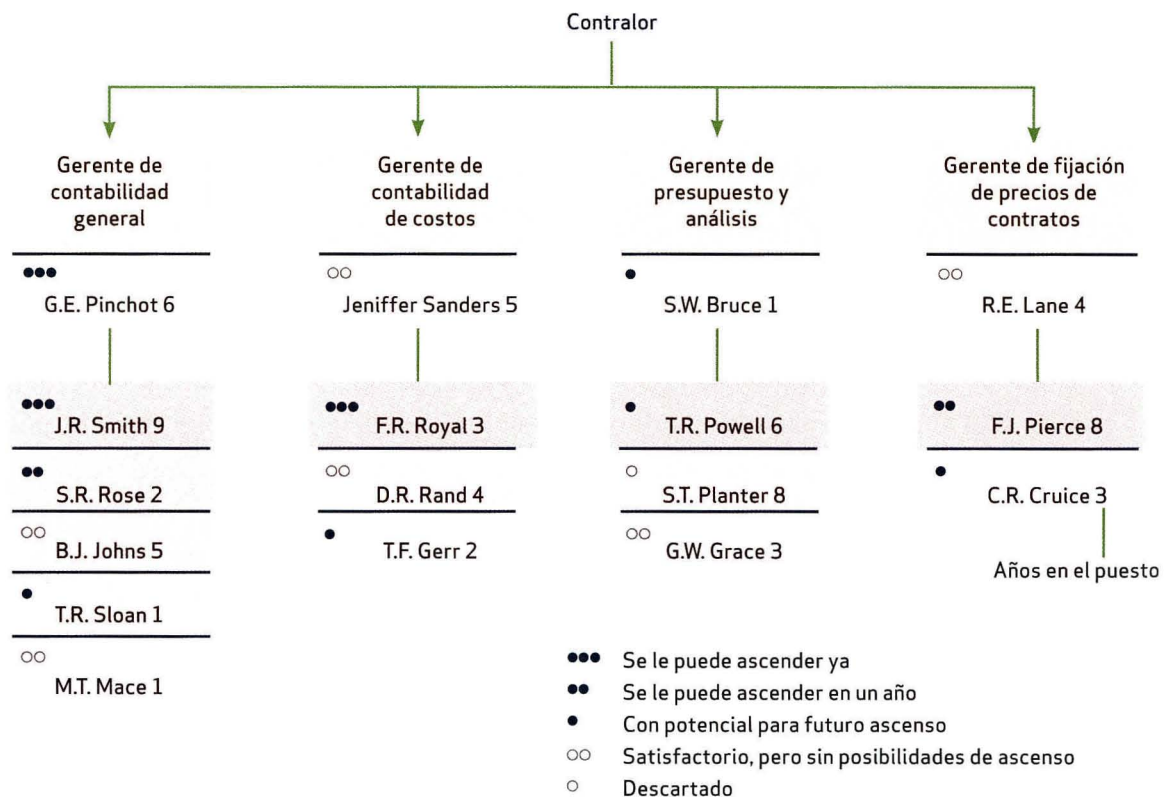


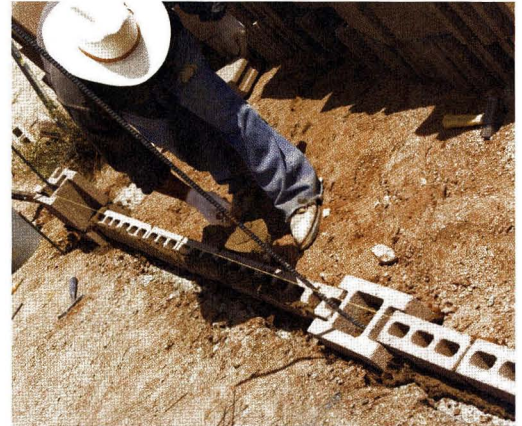
Figura 11.2 Organigrama de inventario de administradores.

La figura 11.2 ilustra un típico organigrama de inventario de administradores: de un vistazo, el contralor puede saber cuál es su posición en la función de integración, su sucesor es quizás el gerente de contabilidad general y éste, a su vez, tiene un sucesor listo para ser promovido. En apoyo de esa persona se encuentra un subordinado listo para una promoción dentro de un año,

pero debajo de su cargo hay una persona que no tiene potencial y dos empleados de contratación reciente.

### Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas

Como se ilustra en la figura 11.1, la empresa y los planes de la organización y, más específicamente, un análisis de la cantidad de gerentes requeridos y disponibles identificados mediante el inventario administrativo, determinan la necesidad de administradores; pero hay otros factores, internos y externos que influyen en la demanda y oferta de administradores. Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales (que se analizaron en los capítulos 2 y 3). Por ejemplo, el crecimiento económico puede generar mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere una expansión de la fuerza de trabajo, con el aumento consecuente de la demanda de gerentes; al mismo tiempo, las compañías de la competencia también pueden expandirse y reclutar de una fuente de trabajo común, con lo cual reducen la provisión de gerentes; también deben considerarse tanto las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comunidad respecto de los conocimientos y las capacidades de la fuente laboral, como la actitud hacia la compañía.



La demanda de mano de obra calificada ha aumentado con el desarrollo económico.

La información sobre las tendencias a largo plazo del mercado laboral puede obtenerse de varias fuentes; por ejemplo, el gobierno estadounidense publica el *Monthly Labor Review* y el *Manpower Report of the President* anual, que hace proyecciones a largo plazo. Algunas asociaciones y sindicatos industriales también proyectan la demanda de mano de obra.

La necesidad y la disponibilidad de personal dan lugar a cuatro situaciones de oferta y demanda que tienen cierta importancia sobre las medidas respecto del personal, y se muestran en la matriz que aparece en la figura 11.3.

La oferta y demanda de mano de obra no debe contemplarse sólo desde una perspectiva nacional ni local, dado que a escala mundial el desequilibrio de la oferta y demanda crece. Antes,

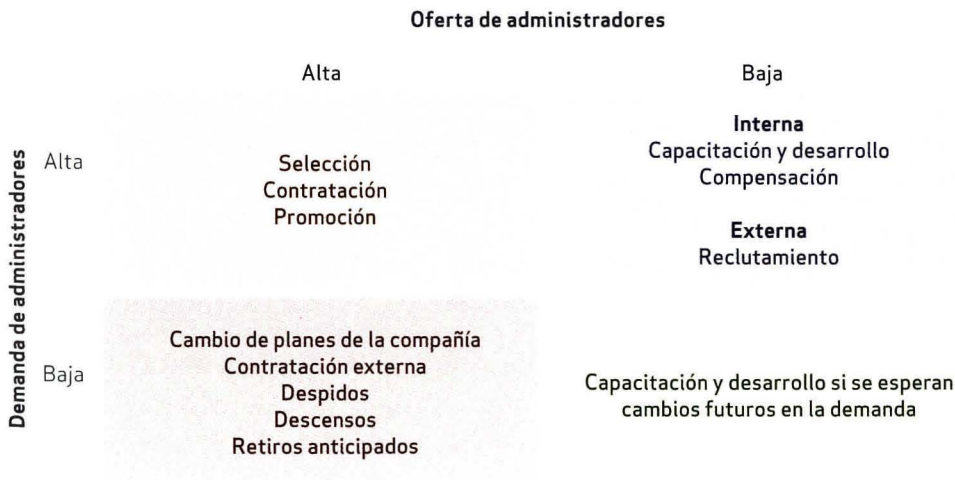


Figura 11.3 Medidas respecto del personal basadas en la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa.

la mano de obra era un factor de la producción bastante fijo, pero en varios países en desarrollo como Taiwán, Corea del Sur, Polonia y Hungría la demanda de mano de obra y gerentes calificados ha aumentado con su rápido desarrollo económico, lo que ha ocasionado su escasez; el nivel educativo de la fuerza de trabajo mundial también está cambiando con la creciente tasa de graduados universitarios en países en desarrollo como China y Brasil.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### ¿Puede el liderazgo transferirse entre industrias?<sup>3</sup>

Allan Mulally tenía cerca de 40 años con Boeing, una empresa fabricante de aviones, antes de convertirse en CEO de Ford Motor Company, una empresa automotriz. Algunas personas dudaban que Mulally pudiera triunfar en Ford cuando ocupó el puesto de William Ford como presidente y director ejecutivo. ¿Puede su experiencia en una organización fabricante de aviones transferirse a una empresa automotriz que fabrica automóviles en masa? La respuesta es sí.

Parte del éxito fue el hecho de que Mulally no abordó su nuevo empleo como autócrata, sino que se enfocó en crear consensos y desarrollar una visión para Ford; por ejemplo, empezó por reducir su salario 30% para el periodo 2009-2010, compartiendo los sacrificios que se pedían a sus empleados, una medida necesaria para enfrentar los efectos de la crisis financiera. Su estilo de liderazgo enfatizó la comunicación abierta y transparencia. Aunque optimista y confiado en sus decisiones, mostró gran humildad y demuestra que un líder puede transferir sus habilidades de liderazgo entre industrias.

## Otros aspectos importantes del enfoque sistémico de la integración

El modelo de integración muestra que los gerentes deben reclutarse, seleccionarse, colocarse y promoverse.

Una vez establecida la necesidad de personal administrativo, quizá se deba *reclutar* a varios candidatos (figura 11.1), lo cual requiere atraer a los mejor calificados para cubrir las funciones organizacionales; entre ellos se selecciona a los gerentes potenciales. Éste es el proceso para elegir entre los solicitantes a los más adecuados, y la meta es *colocar* a las personas en cargos que les permitan utilizar sus fortalezas personales y, quizá, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en las que necesitan mejorar. Por último, asignar a un gerente de la empresa a un nuevo cargo a menudo significa *promoción*, lo que casi siempre supone más responsabilidad. Dado que el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción son procesos complejos, se analizarán a detalle en este capítulo, y en los posteriores capítulos de integración también se analizarán la evaluación, la estrategia en la carrera profesional, la capacitación y el desarrollo. La alusión a la dirección y el control en la figura 11.1 indica que la integración efectiva influye en estas funciones.

## Factores situacionales que afectan la integración

Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración que se ilustra en la figura 11.1, y los externos incluyen el nivel educativo, las actitudes que prevalecen en la sociedad

<sup>3</sup> Kelly, K. M., "A Leader when Detroit Needs One: *Automotive Design and Production*", mayo de 2009; entrevista con Alan Mulally en el programa de Charlie Rose en: <http://www.charlierose.com/view/interview/11814>, recuperado el 5 de enero de 2016. Véase también "A Conversation with Alan Mulally", en: <http://www.youtube.com/watch?v=xSADVo-PIIno>, recuperado el 5 de enero de 2016.

(como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y reglamentos que influyen en la integración de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no; para algunos cargos, como el de gerente de ventas, la capacidad en relaciones interpersonales puede ser de importancia vital, en tanto que la misma capacidad puede ser menos decisiva para un científico investigador que trabaja de manera independiente en el laboratorio. La integración efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque está, en este caso, en los que tienen importancia especial para la integración.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### ¿Por qué dejar un trabajo de ensueño en Microsoft?<sup>4</sup>

Microsoft es conocida por atraer a personas excepcionalmente brillantes y ambiciosas, y muchas se han convertido en multimillonarias durante su estancia en la compañía; entonces, ¿por qué dejarla? Se estima que poco más de 50 empleados dejan la empresa cada semana, y muchos de ellos estuvieron allí desde sus inicios, lo que los llevó a hacerse muy adinerados; sin embargo, los que se marchan equivalen a casi la mitad del promedio de la industria.

Debido al crecimiento fenomenal de la compañía, la cantidad de empleados aumentó a más de 30 000; incluso con los mejores programas, la atmósfera de compañía pequeña da lugar a una mayor estructura con cierta pérdida de libertad para crear e innovar. Probablemente Microsoft ha hecho mejor trabajo para conservar una cultura corporativa abierta, a diferencia de la mayoría de las demás empresas; sin embargo, algunas de sus personas creativas se sienten restringidas por su tamaño.

Los cambios en el ambiente externo también han tentado a muchos empleados a irse: internet, nuevas compañías puntocom y compañías de servicio inalámbrico ofrecen nuevos retos. Aunque dejar Microsoft y unirse a empresas que inician puede significar considerables riesgos en la carrera, algunos aún tienen la ardiente sensación de *cambiar al mundo*, y esto a menudo puede lograrse mejor al unirse a una empresa ligera que empieza y explota las nuevas tecnologías. Para Microsoft, la pérdida de capital intelectual puede ser una amenaza seria, quizá más que para sus competidores Sun y Oracle, o hasta la amenaza del gobierno de dividirla. Para muchas personas fue una decisión difícil dejar un *trabajo ideal*.

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Trabajo flexible en Perú otorga grandes beneficios

El trabajo flexible proporciona beneficios importantes, ya que mejora la productividad del personal, reduce los costos fijos y propicia el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Un informe de investigación de Regus, en el que se reflejan las respuestas de 17 000 empresas en 80 países, indica que actualmente 80% de las empresas peruanas ofrece trabajo flexible a sus empleados y que 67% considera que los costos fijos disminuyen al emplear ese tipo de trabajo.

Además, el informe puntualiza que:

- 80% de las empresas que ofrecen trabajo flexible considera que sus empleados tienen un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral.
- 53% de las empresas aprecia que aumenta la productividad de los empleados.

<sup>4</sup> Nocera, Joseph, "I Remember Microsoft", *Fortune*, 10 de julio de 2000, pp. 114-136.

- 16% de las empresas estima que ayuda al crecimiento de la compañía y a enfrentar el crecimiento acelerado.
- 25% de las empresas considera que el trabajo flexible contribuye al acceso de personal talentoso que se encuentra en lugares lejanos.

El estudio también revela que el trabajo flexible depende en gran medida de la confianza que se deposite en los empleados y que 61% de las empresas sólo otorga este beneficio a empleados de alto rango.

**Con información de:** AméricaEconomía.com, "Ocho de cada diez empresas peruanas ofrece trabajo flexible a su personal", América Economía, 18 de marzo de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ochodecada-diez-empresas-peruanas-ofrece-trabajo-flexible-su-personal>, recuperado el 27 de octubre de 2011.

## Ambiente externo

Los factores del ambiente externo afectan la integración en varios aspectos, estas influencias pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, legales y políticas y económicas; por ejemplo, la alta tecnología que se utiliza en muchas industrias requiere gente con mucha preparación, y en el ambiente sociocultural estadounidense los gerentes, en general, no aceptan órdenes a ciegas, sino que quieren convertirse en participantes activos del proceso de decisiones; además, hoy y en el futuro los administradores tendrán que estar más orientados al cliente de lo que estuvieron en el pasado, respondiendo a sus necesidades legítimas y adhiriéndose a altos estándares éticos.

El ambiente económico, incluida la situación competitiva, determina la oferta y demanda externa de los administradores. Las restricciones legales y políticas requieren que las organizaciones sigan las leyes y los lineamientos que emiten los diversos niveles de gobierno; como ejemplos, la tabla 11.1 resume importantes leyes federales estadounidenses relativas al empleo equitativo que tienen influencia en la función de integración. El siguiente análisis se enfoca en iguales oportunidades de empleo y la función de las mujeres en la administración, así como en la integración de empresas internacionales.

**Tabla 11.1** Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo

Ley	Disposiciones
Ley de igualdad salarial (1963)	A trabajo igual, salario igual, sin importar el género.
Título VII de la Ley de derechos civiles (1964; según enmiendas de 1972)	Igualdad de oportunidades en el empleo sin importar raza, color, religión, género o nacionalidad.
Ley contra la discriminación laboral por edad (1967; enmendada para edades de 65 a 70 años en 1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para edades de 40 a 70 años.
Ley de rehabilitación vocacional (1973)	Igualdad de oportunidades en el empleo y acciones positivas razonables para personas discapacitadas.
Ley de discriminación por embarazo (1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para mujeres embarazadas.
Ley reformada de inmigración y control (1986)	Hace ilegal la contratación, el reclutamiento o la referencia de un extranjero ilegal.

(continúa)

**Tabla 11.1** Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo (*continuación*)

Ley	Disposiciones
Ley de invalidez (1990)	Mejores accesos a servicios y trabajos para personas con capacidades diferentes.
Ley de prestaciones a trabajadores mayores (1990)	Protección para empleados de más de 40 años respecto de prestaciones; concesión de plazo para que los empleados tengan tiempo de considerar una oferta de jubilación temprana.
Ley de los derechos civiles (1991)	Derecho de mujeres, personas con capacidades diferentes o de minorías religiosas a un jurado en juicio y a demandar por daños punitivos en ciertas situaciones.
Ley de ausencia temporal del empleo por motivos familiares y médicos (1993)	Autorización a las personas que cumplan ciertos requisitos para que tengan permisos prolongados sin sueldo por motivos familiares y relacionados con la salud sin temor a perder su empleo.
Ley Sarbanes-Oxley (2002)	Aprobada en parte como respuesta a importantes escándalos corporativos o contables, que incluyen a Enron y Tyco. Exige que las empresas sean más transparentes en sus estados y adopten estándares más elevados.

**Fuentes:** Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1990; Byars, Lloyd L. y Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1997; Family and Medical Leave Act of 1993, en: [www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm](http://www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm), recuperado el 5 de junio de 2002.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### México y su migración laboral

El número de mexicanos que emigra a otros países por una buena oferta laboral va en aumento; sin embargo, en la toma de esta decisión influyen varios factores como la empresa para la que se va a trabajar, así como las prestaciones y la calidad de vida que se obtendrán. Otro aspecto de gran importancia al decidir emigrar al extranjero es el alto índice de desempleo; la firma Ernst & Young señala que los jóvenes de entre 14 y 21 años representan 53% de los desempleados en México, 49% de las pérdidas de empleo y 30% de los empleos informales.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indican que alrededor de 10.1 millones de mexicanos viven en el extranjero, de los cuales 99% se encuentra en Estados Unidos; sin embargo, estas cifras no precisan el número de profesionistas ni de mano de obra calificada y no calificada. Por otra parte, BBVA Bancomer publicó un estudio que indica que México exportó 20 000 mexicanos a Estados Unidos en los últimos 14 años. Este mismo informe señala que la probabilidad de emigrar aumenta entre más grados de escolaridad se tenga.

La OCDE destaca en sus “Perspectivas de la Migración Internacional 2010” que las oportunidades de empleo en México no son suficientes a pesar de que se ha promovido una mayor educación, y afirma que “aunque la mano de obra calificada mexicana representa una mínima parte de la fuerza laboral en Estados Unidos, estos emigrantes suman 8% de los profesionales en México. Se espera que para el año 2025 México comience a sentir los efectos de esta fuga de cerebros”.



Se estima que 1 de cada 33 personas en el mundo es migrante.

**Con información de:** López, Gabriela, “México enfrenta migración laboral”, *El economista*, 15 de enero de 2011, disponible en: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/01/15/mexico-enfrenta-migracion-laboral>, recuperado el 27 de octubre de 2011.

## Igualdad de oportunidades en el empleo

En Estados Unidos se han aprobado varias leyes que proporcionan igualdad de oportunidades en el empleo, prohíben prácticas laborales que discriminan con base en la raza, el color, la religión, el origen nacional, el género o la edad (en rangos de edades especificados); estas leyes afectan la integración, ya que el reclutamiento y la selección para promoción deben hacerse de conformidad con éstas. Esto significa que los gerentes que toman decisiones en estas áreas deben conocer dichas leyes y la forma como se aplican a la función de integración.

## Mujeres en la administración

En los últimos treinta años las mujeres han avanzado de manera notable al lograr puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre los motivos de este desarrollo están las leyes que gobiernan las prácticas de empleo equitativas y los cambios en las actitudes de la sociedad hacia las mujeres en el mercado laboral. CNN Money elabora una lista de las principales directoras ejecutivas del año, en la lista de 2011 están Carol Bartz quien fue CEO de Yahoo; Angela Braly de WellPoint, y Ursula Burns de Xerox.<sup>5</sup>



♦ Un centro de trabajo diverso cuenta con diferentes perspectivas para abordar problemas pero requiere flexibilidad para aceptar las diferencias de cada uno.

## Diversidad en el centro de trabajo<sup>6</sup>

Las organizaciones de hoy tienen una fuerza de trabajo muy diversa en todo el mundo; además de una gran diversidad étnica y de género, el trabajador y el administrador promedio también tienen mayor edad, sin embargo, la creciente diversidad también es vista en las trayectorias educativas y económicas.

La diversidad en la fuerza de trabajo tiene consecuencias en las actividades de integración como son: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, flexibilidad de los programas de trabajo, acciones positivas, disposiciones para prevenir el acoso sexual y el establecimiento de una cultura organizacional apropiada.

Laborar en un centro de trabajo diverso tiene muchas ventajas, pero también plantea retos a los administradores. Entre las ventajas pueden señalarse la aportación de diferentes perspectivas a problemas gerenciales y no gerenciales, el aprender a tolerar diferentes puntos de vista, el desarrollar la flexibilidad de comportamiento y aceptar que todos somos distintos.

Los retos gerenciales se ocupan de problemas de comunicación, dificultades para llegar a acuerdos, del cambio desde una monocultura hasta el pluralismo, así como de superar la perspectiva etnocéntrica que supone que la propia postura es la única correcta. Muchas compañías, en especial

<sup>5</sup> Fortune 500 Women CEOs, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/womenceos/>, recuperado el 22 de agosto de 2011.

<sup>6</sup> Dass, Parshotam y Barbara Parker, "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", *The Academy of Management Executive*, mayo de 1999, pp. 68-80. Véase también <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/minorities>, recuperado el 31 de agosto de 2006; July, Richard W. y Carol D. A'Amico, *Workforce 2020*, Indianapolis: Hudson Institute, agosto de 1999; véase también Canas, Kathryn A. y Harris Sondak, *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008; Page, Scott E., "Making the Difference: Applying a Logic of Diversity", *The Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2007, pp. 6-29; Bell, Myrtle P. y Daphne P. Berry, "Viewing Diversity Through Different Lenses", *The Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2007, pp. 21-25.

las grandes corporaciones, han establecido programas de diversidad administrativa.<sup>7</sup> McDonald's, Ford Motor Company, Allstate Insurance, IBM, Dole Food y Xerox son sólo unas cuantas de éstas; sin embargo, los conflictos persistirán y deben tratarse con efectividad, como se indicó en el capítulo 10 y volverá a considerarse en el capítulo 13, donde se analizará la administración del conflicto.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Diversidad en Silicon Valley

Algunas empresas de tecnología, establecidas en Silicon Valley, han aumentado la contratación de hombres y mujeres de diferentes nacionalidades como medida para promover la inclusión en su capital humano.

En 2014, Apple aumentó en 65% las contrataciones de mujeres, 50% de afroestadounidenses y 66% de hispanos. Por su parte, 30% de las contrataciones de Google en 2014, fueron de mujeres. Cabe destacar que Pandora es una de las empresas que ya logró un equilibrio en la diversidad, ya que 49% de sus empleados son mujeres.

**Con información de:** Martínez Celaya, Keila, "3 empresas que se han comprometido con la diversidad", *Merca 2.0*, 19 de agosto de 2015, disponible en <http://www.merca20.com/3-empresas-que-se-han-comprometido-con-la-diversidad/>, recuperado el 2 de febrero de 2016; Martínez Celaya, Keila, "Apple estimula la inclusión en la contratación de sus empleados", *Merca 2.0*, 13 de agosto de 2015, disponible en <http://www.merca20.com/apple-estimula-la-inclusion-en-la-contratacion-de-sus-empleados/>, recuperado el 2 de febrero de 2016.

## Integración en el ambiente global<sup>8</sup>

Se debe ver más allá del ambiente externo inmediato e identificar los cambios mundiales derivados principalmente de las avanzadas tecnologías de la comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales. Es típico que las grandes empresas internacionales tengan equipos gerenciales compuestos por administradores de nacionalidades distintas. La actitud geocéntrica es la base para contemplar la organización como una entidad mundial involucrada en la toma de decisiones globales, que incluye las de integración.

Las compañías tienen tres fuentes para cubrir los puestos en las operaciones internacionales:

1. Administradores del país de origen de la empresa.
2. Administradores del país huésped.
3. Administradores de terceros países.

En las primeras etapas del desarrollo de un negocio internacional, por lo regular se selecciona a los gerentes del país de origen; algunos de los motivos para tomar esta decisión se relacionan con la experiencia de éstos en la oficina matriz y su familiaridad con los productos, el personal, las metas y políticas de la empresa, etc. Esto facilita no sólo la planeación, sino también el control. En cambio, el ciudadano del país de origen puede no estar familiarizado con el idioma o ambiente del país extranjero, y por lo común es más costoso enviar a gerentes y a sus familiares al extranjero, y para la familia casi siempre es difícil ajustarse al sistema de un país extraño. También, los países huésped pueden presionar a la casa matriz para que contrate administradores locales.

Los administradores locales del país huésped hablan el idioma del lugar y conocen el ambiente de su país, en general es menos costoso contratarlos y puede no requerir reubicarlos a ellos y sus familias. El problema está en que quizá no estén familiarizados con los productos y las operaciones de la empresa, y así el control puede ser más difícil.

<sup>7</sup> Véase [www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html](http://www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html), recuperado el 31 de agosto de 2006; [www.rmhc.org/usa/good/people.html](http://www.rmhc.org/usa/good/people.html), recuperado el 31 de agosto de 2006, y [media.ford.com/newsroom/feature\\_display.cfm?release=17674](http://media.ford.com/newsroom/feature_display.cfm?release=17674), recuperado el 13 de noviembre de 2008.

<sup>8</sup> Phatak, Arvind V., *International Dimensions of Management*, 4a ed., Cincinnati: South-Western, 1995, cap. 6; Phatak, *International Management*, Cincinnati: South-Western, 1997, cap. 13.

La otra alternativa es contratar a nacionales de terceros países que a menudo son administradores internacionales de carrera; sin embargo, el país huésped puede preferir tener sus propios nacionales en los puestos de poder. Se debe ser precavido al seleccionar administradores de países que han tenido conflictos políticos; por supuesto que existen muchos factores más que deben tomarse en cuenta al operar en el extranjero.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### El Centro de Desarrollo de Wipro en Atlanta<sup>9</sup>

Wipro, empresa global india de servicios de tecnología de la información, eligió Atlanta para su centro de desarrollo de *software*. El plan fue comenzar en pequeña escala y buscar después la expansión; la idea, emplear a personas de la localidad que conocen las necesidades de los negocios locales. Cerca de Atlanta hay 12 universidades de las que el centro obtendrá su talento local. Esta expansión global de Wipro no es nueva porque ya tiene más de 12 oficinas en Estados Unidos.

## Ambiente interno

Los factores internos elegidos para este análisis se refieren tanto a la integración de puestos gerenciales con personal de dentro y fuera de la empresa, como a determinar la responsabilidad en la integración.

### Promoción interna

Originalmente la promoción interna suponía que los empleados avanzaban a cargos de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización; así, se consideraba que una compañía recibía un flujo de empleados no gerenciales de entre los cuales emergían los futuros gerentes; como solía decirse en la industria ferrocarrilera, “cuando un presidente se retira o muere, contratamos a un nuevo empleado”.

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, es indudable que los empleados están a favor de una política de promoción interna. El evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos y da a los empleados un monopolio establecido de las vacantes gerenciales; sin embargo, éstos llegan a dudar de la efectividad de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción. Esta sensación se presenta en todos los niveles de la organización, sobre todo por celos o una rivalidad para la promoción. La dificultad se vuelve más evidente cuando se selecciona un gerente general de entre los de ventas, producción, finanzas o ingeniería. A menudo la alta gerencia se inclina a escoger el camino fácil y se evita problemas al seleccionar a alguien de fuera.

Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados; sin embargo, aunque estos valores positivos e inconmensurables son importantes, los ejecutivos no deben cerrar los ojos a los peligros de recurrir demasiado a esta fuente o depender de ella de manera exclusiva.

Un peligro de utilizar una política que promueve sólo desde dentro de la empresa es que puede llevar a la selección de personas que quizá sólo han imitado a sus superiores. Esto no es necesariamente un error, en especial si se adoptan sólo los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personas de fuera para introducir nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay un buen motivo para evitar la política de promoción exclusiva dentro de la empresa.

<sup>9</sup>“Wipro Chooses Atlanta for Development Center”, *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2007.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Atracción de la generación del milenio a la cultura organizacional

Se le llama “generación del milenio” al grupo de jóvenes nacidos entre 1981 y 1995, es decir, a quienes entraron a la edad adulta con el cambio del milenio. En México, esta generación representa 25% de la población y entre sus características principales se encuentran su capacidad de realizar múltiples tareas de manera simultánea, la innovación y su interés por la tecnología. Dado que se trata de una generación libre, que prioriza su desarrollo y bienestar personal, las empresas deben ofrecerles políticas laborales flexibles y modernas para que se integren a su cultura organizacional, pues, en 10 años, esta generación representará 75% de la fuerza laboral. Entre los aspectos que buscan en un trabajo destacan:

- Espacios laborales abiertos que faciliten la interacción.
- Trabajo colaborativo y buen ambiente interno.
- Cultura laboral libre y responsable.
- Proyectos estimulantes y desafiantes.
- Establecimiento de metas significativas.
- Flexibilidad en el horario y lugar de trabajo.
- Influir en la sociedad de manera positiva.
- Prestaciones ligadas a sus necesidades y bienestar personal. Por ejemplo, cupones de descuento, bicicletas, etcétera.
- Tener la guía de un mentor que confíe en ellos y que los realimente.
- Poder expresarse y plantear dudas abiertamente.
- Posibilidad de viajar, aprender y relacionarse.
- Equilibrar su vida laboral y personal.



Se espera que en México se adopte poco a poco el reclutamiento de personal a través de las redes sociales, ya que en Estados Unidos es una tendencia fuerte.

**Con información de:** Acosta, Anasella, “Millennials, con ‘el sartén por el mango’ en contrataciones”, *CNN Expansión*, 6 de enero de 2016, disponible en <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2016/01/05/millennials-toman-el-sarten-por-el-mango>, recuperado el 2 de febrero de 2016; Villafranco, Gerardo, “¿Por qué los millennials dicen NO a los empleos convencionales?”, *Forbes*, 5 de mayo de 2015, disponible en <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleos-convencionales/>, recuperado el 2 de febrero de 2016; Gómez Pereira, Belén, “20 cosas que buscan los millennials”, *SoyEntrepreneur.com*, 23 de marzo de 2015, disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/28500-20-cosas-que-buscan-los-millennials.html>, recuperado el 2 de febrero de 2016.

Promoción interna en compañías grandes

En cambio, una política de promoción interna puede ser bastante adecuada para compañías muy grandes como Sears, Du Pont o General Motors. Las grandes organizaciones con y sin fines de lucro casi siempre tienen tanta gente calificada que la promoción interna en realidad se acerca a una condición similar a una política de competencia abierta; no obstante, incluso en estas grandes compañías puede ser necesario acudir a personal externo, como hizo General Motors cuando contrató a un profesor universitario como vicepresidente para dirigir al personal de control ambiental.

4



Política de competencia abierta

Los administradores decidirán si los beneficios de una política de promoción interna supera sus limitaciones. Existen motivos claros para instrumentar el principio de competencia abierta al abrir los puestos vacantes a las personas mejor calificadas disponibles dentro o fuera de la empresa. En el análisis final, esto da a la compañía la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más adecuados. Ataca las

**Principio de competencia abierta** Los puestos vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, dentro o fuera de la empresa.

Walmart es la empresa estadounidense privada más grande, pues cuenta con más de un millón de empleados; Sam Walton, su fundador, tenía un contacto especial con ellos y los llamaba *asociados*, después de su muerte, en 1992, se le recordaba por su afecto, preocupación, saber escuchar y política de puertas abiertas; su herencia continúa. Con afecto le llamaban *señor Sam*, él mostró su preocupación por las personas e inició la política de pagar tiempo y medio por trabajar en domingo. Walmart pagaba sueldos bajos, pero en general los empleados estaban contentos, uno de los motivos por los que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual de los asociados: “La innegable piedra angular del éxito de Walmart puede rastrearse a nuestra firme creencia en la dignidad de cada individuo”.

Los sucesores de Sam Walton trataron de mantener el clima organizacional, y lo lograron en gran medida, pero las cosas cambian y esos cambios van desde la eliminación del pago adicional de 50% por trabajo dominical, hasta demandas creadas por los largos horarios de las tiendas, como horarios de trabajo inadecuados en los que permanecen abiertas las 24 horas del día. El cambio en la orientación también se observa en la frase impresa en los delantales azules que los asociados utilizan, que cambió de “Nuestra gente hace la diferencia” a “¿Cómo puedo ayudarlo?”, lo que podría interpretarse como un cambio de enfoque desde el asociado hacia el cliente. Aprovechando la preocupación de algunos asociados, los sindicatos laborales tratan de reclutar miembros en algunas localidades.

Aun cuando Walmart es todavía muy exitosa, su crecimiento ha disminuido, el reto está en mantener una organización preocupada por su factor humano.

limitaciones de una política de promoción exclusiva interna, permite a la compañía adoptar las mejores técnicas para reclutar gerentes y motiva al heredero dormido en sus laureles. Cambiar estas ventajas por las morales atribuidas a la promoción interna parecería cuestionable.

Una política de competencia abierta es un mejor y más honesto medio para asegurar la competencia gerencial que la promoción obligatoria interna; sin embargo, pone a los gerentes que la utilizan en una obligación especial: si debe protegerse la moral al aplicar una política de competencia abierta, la empresa debe tener métodos justos y objetivos para evaluar y seleccionar a su gente; también debe hacer todo lo posible para ayudarles a desarrollarse de manera que puedan calificar para promoción.

Cuando estos requisitos se cumplen, es de esperarse que cada gerente que hace una asignación para una vacante o un nuevo puesto tenga disponible un grupo de candidatos calificados dentro de la empresa. Si las personas saben que se van a considerar sus evaluaciones, que se han tomado en cuenta con equidad y que se les han dado oportunidades para su desarrollo, es menos probable que tengan un sentimiento de injusticia si una vacante se otorga a una persona de fuera. A igualdad de condiciones, los empleados actuales deben ser capaces de competir con candidatos externos. Si una persona tiene la capacidad de ocupar un puesto, cuenta entonces con la considerable ventaja de conocer la empresa y su personal e historia, así como sus problemas, políticas y objetivos. Para el candidato superior, la política de competencia abierta debe ser un reto, no un obstáculo para avanzar.

### Responsabilidad en la integración

Si bien la responsabilidad que tiene la integración recae en cada gerente de cada nivel, la responsabilidad final está en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que genera las políticas. Ellos tienen el deber de desarrollar las tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Las consideraciones políticas incluyen decisiones sobre el desarrollo de

<sup>10</sup> Gimein, Mark, “Sam Walton Made Us a Promise,” *Fortune*, 18 de marzo de 2002, pp. 120-130; Walmart, en: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2002/03/18/319920/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/03/18/319920/index.htm), recuperado el 23 de junio de 2016.

**PERSPECTIVA GLOBAL**

**Las mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina**

Cada año, el Great Place to Work® Institute publica la lista de las mejores empresas para trabajar en cada región del mundo. La lista de las mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina en 2015 es la siguiente:

Lugar	Empresa	Sector
1	Microsoft	Tecnologías de la información
2	Telefónica	Telecomunicaciones
3	JW Marriott	Hospitalidad
4	Accor	Hospitalidad
5	McDonald's	Comida y bebida
6	Dell	Tecnologías de la información
7	Cisco	Tecnologías de la información
8	Diageo	Manufactura y producción
9	Belcorp	Manufactura y producción
10	Monsanto	Biotecnología y farmacéutica



♦ McDonald's se ha mantenido como una de las mejores empresas para trabajar en América Latina.

**Con información de:** Great Place to Work® Institute, "Las mejores empresas para trabajar" en América Latina 2015", disponible en: <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina>, recuperado el 15 de enero de 2016.

un programa de integración, lo deseable que sería promover internamente o asegurar gerentes del exterior, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización, así como las políticas de promoción y retiro a seguir.

Ciertamente, los gerentes de línea deben utilizar los servicios de los miembros del personal administrativo, casi siempre del departamento de personal, en el reclutamiento, la selección, la asignación, la promoción, la evaluación y la capacitación de las personas; sin embargo, en el análisis final es responsabilidad del gerente cubrir los puestos con las personas mejor evaluadas.

### Los medios sociales y la función de integración

Las nuevas tecnologías y aplicaciones de software han afectado la forma en que las organizaciones reclutan y proveen personal y cómo las personas buscan su próximo trabajo. Por ejemplo, los sitios web de medios sociales como LinkedIn.com se han vuelto casi esenciales para la identificación de solicitantes calificados que cubran los roles organizacionales, ya que la gran mayoría de las empresas utiliza LinkedIn.com como parte de sus labores de reclutamiento.

Los estudiantes, gerentes y ejecutivos, incluso experimentados, necesitan estar seguros de que su perfil profesional en línea es claro y convincente, ya que éste es esencialmente su portal al mundo de los negocios. Los individuos que están persiguiendo activamente nuevos puestos de trabajo deben asegurarse de desarrollar un perfil actualizado y personalizar su resumen en línea con las palabras clave de las listas de los tipos de empleos que están buscando. Eso hará que sea más fácil que los encuentren los reclutadores de la empresa. Las personas pueden mejorar aún más su reputación profesional con sus escritos, ya sea como parte de su perfil de LinkedIn o publicado en otro lugar en línea o a través de comunicaciones en blogs.

En un mercado cada vez más globalizado por el talento, las empresas y los individuos tienen que poner su mejor cara y utilizar los medios sociales para aumentar su éxito organizativo y profesional.

## 5

## Selección: hacer coincidir a la persona con el puesto

**Selección** Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

Planta, equipo, materiales y personas no hacen a una empresa, como tampoco aviones, tanques, barcos y personas hacen una fuerza militar efectiva; es indispensable un elemento más: administradores efectivos. Su calidad es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier organización, por tanto, su selección es necesariamente uno de los pasos más decisivos de todo el proceso administrativo. La **selección** es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros.

### Introducción al enfoque sistémico en la selección

Dado que los administradores calificados son esenciales en el éxito de una empresa, es necesario aplicar un enfoque sistémico en la selección de administradores y la evaluación de las necesidades presentes y futuras del personal gerencial. En la figura 11.4 se ilustra un esbozo de enfoque sistémico de esta selección. El plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, los pronósticos, los planes y las estrategias de la empresa; este plan se traduce en los requisitos del cargo y el diseño del puesto, comparados con las características individuales: inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para cumplir los requisitos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, asignan y promueven personas; esto, por supuesto, debe hacerse con la debida consideración de los ambientes interno (es decir, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes, clima organizacional) y externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes). Después de que se han seleccionado y asignado a las personas a los cargos adecuados, deben inducirse al nuevo puesto, y esta orientación supone aprender sobre la compañía, su operación y aspectos sociales.

Los gerentes recién asignados realizan sus funciones gerenciales y no gerenciales (por ejemplo, marketing) y el desempeño gerencial resultante determina finalmente el de la empresa. Más adelante se evalúa su desempeño gerencial y se recompensa a los que cumplen sus metas en este rubro (capítulo 12); con base en esta evaluación se inicia el desarrollo del gerente y la organización (capítulo 13), por último, la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, descenso, reemplazo y jubilación.

En resumen, éste es el modelo de selección, ahora cada variable importante se analizará de manera más detallada.

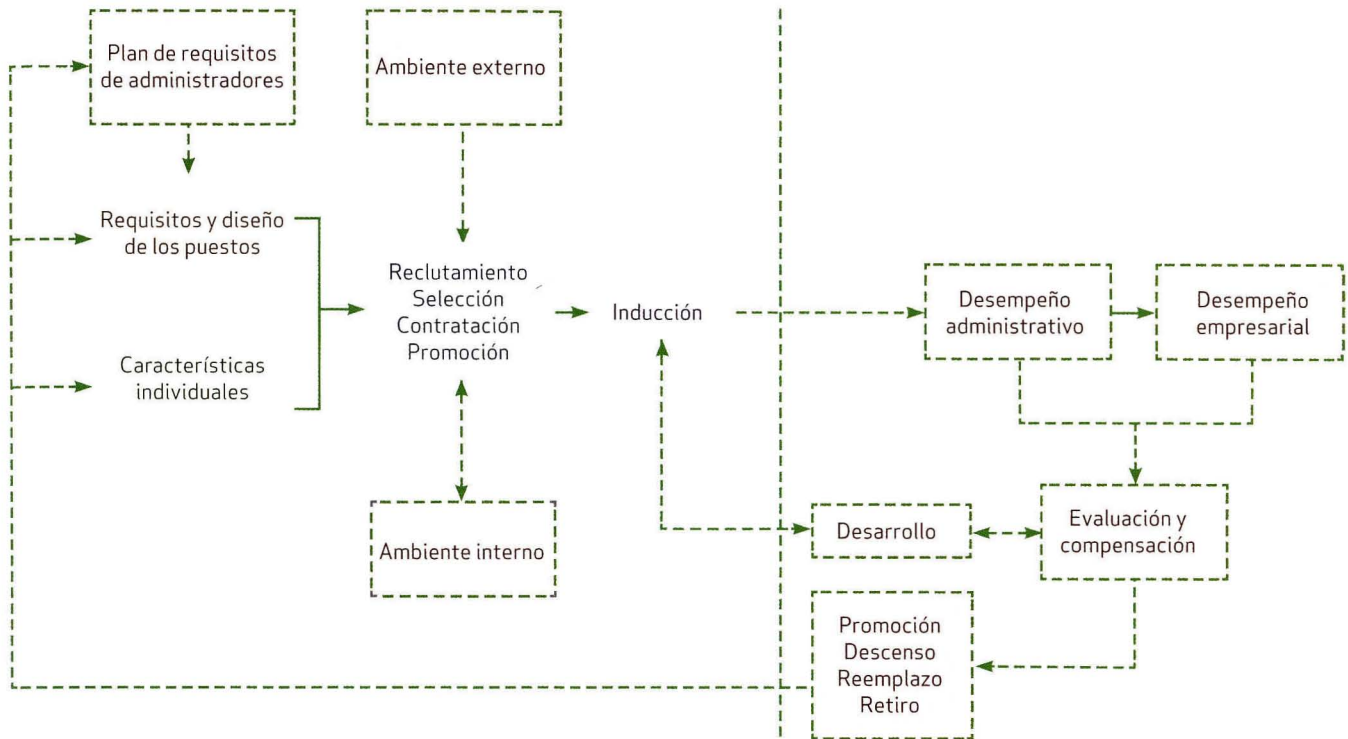
#### PERSPECTIVA EMPRESARIAL



#### ¿Qué hacer después de jubilarse o de que lo despidan?<sup>11</sup>

Empresas como Dow Chemical animan a sus antiguos empleados a permanecer en contacto con la compañía, de manera similar a la forma en que las universidades tratan de que sus alumnos sigan manteniendo contacto con su *alma mater*. La idea es desarrollar una red social de ex alumnos mediante redes como Twitter, LinkedIn o Facebook, lo que puede beneficiar tanto a la empresa como al empleado. Uno de esos beneficios es el compartir conocimientos, que puede incluso derivar en la recontratación después de la separación; hay, sin embargo, un posible inconveniente: un empleado despedido o dado de baja puede usar la red social para desahogarse con reproches en contra de la empresa. Las redes sociales, como la mayoría de las tecnologías, tienen el potencial no sólo de otorgar beneficios, sino también de tener consecuencias indeseables.

<sup>11</sup> Baker, Stephen, "You're Fired-But Stay in Touch", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 54-55.



Nota: Las variables marcadas con líneas discontinuas son actividades de integración y de otro tipo que se analizan en otros capítulos.

Figura 11.4 Enfoque sistémico de la selección.

## Requisitos del cargo y diseño del puesto

6

Seleccionar a un gerente con efectividad requiere la comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir; debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos del cargo y, hasta donde sea posible, diseñarse el puesto para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales; además, los puestos se evalúan y comparan para que se pueda tratar a sus ocupantes equitativamente. Entre otros factores a considerar están las capacidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los gerentes.

### Identificar los requisitos del puesto

Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como ¿qué debe hacerse en este puesto?, ¿cómo se hace?, ¿qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requieren? Dado que los puestos no son estáticos, quizás haya que considerar preguntas adicionales: ¿puede hacerse el trabajo de manera distinta?, de ser así, ¿cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar la respuesta a éstas y otras preguntas similares requiere que se analice el puesto, lo que puede lograrse mediante la observación, las entrevistas, los cuestionarios o hasta un análisis sistémico; así, una descripción del puesto que se basa en su análisis casi siempre lista las tareas importantes, la responsabilidad de autoridad y la relación con otros puestos. Muchas empresas también incluyen objetivos y resultados esperados en las descripciones del puesto.

Obviamente no existe una regla a prueba de errores para diseñar puestos gerenciales; sin embargo, las empresas pueden evitarlos al seguir algunas pautas.

### Alcance apropiado del puesto

Un puesto definido de manera detallada no presenta retos ni oportunidad de crecimiento o sentido de logro, por lo que los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Además, el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad, ya que esto ocasionará estrés, frustración y pérdida del control.

### Cumplir con las capacidades gerenciales requeridas por el diseño del puesto

En general, el diseño del puesto debe empezar con las tareas a cumplir y casi siempre es lo bastante amplio para acomodar las necesidades y deseos de las personas, aunque algunos autores sobre administración sugieren que el puesto puede requerir un diseño que lo ajuste al estilo de liderazgo de una persona en particular y sería apropiado diseñar puestos para personas excepcionales con el fin de utilizar su potencial. El problema, por supuesto, es que el puesto tendría que reestructurarse cada vez que lo ocupara un nuevo empleado; su descripción, entonces, debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño para una persona particular en él, pero también debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y las capacidades individuales.

Cualquier descripción de un puesto particular es contingente a él y a la organización; por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y bastante estable, un puesto puede describirse en términos relativamente específicos, en contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable y de cambios rápidos, la descripción de un puesto tendría que ser más general y quizás habría que revisarla con mayor frecuencia. Para la descripción de un puesto y su diseño se requiere un enfoque situacional.

## Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él; esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

### Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El enfoque del diseño de puestos puede estar en el cargo individual o en grupos de trabajo. Primero, los puestos individuales pueden enriquecerse al agrupar tareas en unidades de trabajo, lo que significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice. Un segundo enfoque relacionado es combinar varias tareas en sólo un puesto; por ejemplo, en lugar de que varias personas de la línea de ensamble de una bomba de agua realicen las tareas necesarias, pueden establecerse estaciones de trabajo con individuos que realicen la tarea completa e incluso prueben la unidad. Una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones directas con el consumidor o cliente; en lugar de reportarse a su superior, quien luego haría recomendaciones a la alta gerencia, un analista de sistemas puede presentar sus descubrimientos y recomendaciones directamente a los gerentes involucrados en el cambio del sistema. Cuarto, cuando sea apropiado debe establecerse una retroalimentación rápida y específica en el sistema; en una tienda minorista, por ejemplo, las personas de ventas reciben datos de las ventas diarias y un resumen cada mes. Quinto, los puestos individuales pueden enriquecerse mediante cargas verticales del puesto, lo que significa aumentar la responsabilidad de los individuos para planear, hacer y controlar su trabajo.

Lo mismo podría argumentarse para mejorar el diseño de los puestos de equipos de trabajo, que deben diseñarse para que los grupos tengan una tarea completa a realizar; además, puede dárseles una gran autonomía en forma de autoridad y libertad de decidir qué tan bien se realizarán los trabajos, a menudo se capacita a los individuos para que puedan realizar diferentes tareas dentro del grupo. Por último, pueden entregarse bonos con base en el desempeño del grupo, lo que tiende a inducir la cooperación, más que la competencia entre los miembros.

Se han hecho muchas investigaciones sobre lo que hace fuertes a los equipos empresariales. Los equipos fundadores enfrentan mucha incertidumbre, por lo que deben ser capaces de adaptarse a ella mientras llevan a cabo importantes parteaguas para el negocio. La investigación ha demostrado que los grandes equipos fundadores tienden a superar a los equipos fundadores de menor tamaño y la cohesión del equipo (la cercanía y la confianza mostrada por sus miembros) tiende a asociarse con un mayor desempeño. La claridad en los roles también tiende a mejorar la actuación de la empresa. A la larga, el conflicto es inevitable; sin embargo, la investigación ha demostrado que el conflicto cognitivo (desacuerdo sobre las ideas) tiende a ser productivo mientras que el afectivo (conflicto personal) tiende a ser perjudicial para el desempeño de la empresa.<sup>12</sup>

## Factores que influyen en el diseño del puesto

Al diseñar los puestos se toman en cuenta los requisitos de la empresa, pero también deben considerarse otros factores para obtener los máximos beneficios: las diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos asociados a su reestructuración, la estructura de la organización y el clima interno.

Las personas tienen necesidades diferentes, y aquellas con capacidades que no han sido utilizadas y una necesidad de crecimiento y desarrollo por lo común quieren que se enriquezca su puesto y adquirir mayor responsabilidad. Si bien algunas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales casi siempre trabajan bien en grupos. La naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el puesto también deben considerarse. Si bien puede que haya equipos de trabajo que ensamblen automóviles, como lo hace Volvo en una planta de Suecia, quizá no sea eficiente utilizar el mismo diseño de trabajo para las altas corridas de producción de General Motors en Estados Unidos. Asimismo, también deben tomarse en cuenta los costos de cambiar a nuevos diseños de puestos; es muy diferente si una planta tiene diseño reciente o hay que rediseñarla y cambiarla para acomodar nuevos conceptos de diseño de puestos.

Del mismo modo, debe tomarse en cuenta la estructura de la organización, cada puesto se ajustará a la estructura general; por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos pueden laborar bien en una organización descentralizada, pero ser inapropiados en una estructura centralizada. También el clima organizacional influye en el diseño de los puestos, los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo, en tanto que pueden no ajustarse a una empresa con un liderazgo gerencial tipo autocrático descendente.



www.volvo.com  
www.gm.com

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

## El impacto de las tecnologías en la administración de recursos humanos<sup>13</sup>

Vivimos en una época en la que muchas actividades que antes realizaban personas ahora se hacen por medio de la tecnología. Por ejemplo, muchos de los vuelos están guiados por el piloto automático y no por una persona, y los pasajeros se registran por su cuenta en muchos aeropuertos en vez de hacerlo con el personal que está detrás del mostrador de la aerolínea. En el teléfono, a menudo es muy

<sup>12</sup> Blatt, R. "Tough Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams", *Academy of Management Review*, Vol. 34 (3), 2009, pp. 533-551; Ensley, M., Pearson, A. y Amason, A., "Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 2002, 17: 365-386.

<sup>13</sup> Hui, James Manyika y Mehdi Miremadi, "Four Fundamentals of Workplace Automation", *McKinsey Quarterly*, noviembre 2015.

difícil hablar con una persona real, y en vez de eso se habla con las máquinas de reconocimiento del habla. ¿Cuáles son los efectos de estos desarrollos sobre los recursos humanos? Un extenso estudio realizado por McKinsey sugiere que muchos de los puestos de trabajo se redefinirán en lugar de eliminarse. El estudio de McKinsey identificó 2 000 actividades de trabajo. Alrededor de 45% de ellas podría automatizarse con la tecnología ya existente. Los avances en la nube de inteligencia artificial probablemente aumentarán este porcentaje.

Se ha estimado que menos de 5% de las ocupaciones pueden ser completamente automatizadas. Pero muchas más ocupaciones pueden automatizarse parcialmente. Es claro que muchas definiciones de trabajo necesitarán cambiarse. No sólo se reducirán los costos de ahorro de trabajo, sino también las personas en los puestos de trabajo mejor pagados serán ayudadas por la tecnología. Por ejemplo, los abogados ya utilizan la tecnología de minería de textos para escanear miles de documentos, tareas que antes realizaba un empleado. Se estima que más de 20% del tiempo del director podría automatizarse por medio de tecnologías que ya existen ahora. Es evidente que la tecnología afecta en gran medida la administración de los recursos humanos.

## Habilidades y características personales necesarias en los administradores

Para ser efectivos, los gerentes requieren ciertas habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia relativa de éstas varía según el nivel en la organización, como se dijo en el capítulo 1; además, también se buscan en ellos capacidades analíticas y de resolución de problemas, así como ciertas características personales.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Preguntas clave en una entrevista de trabajo

La entrevista es una de las etapas más importantes y determinantes del proceso de selección de personal, ya que la interacción con los candidatos posibilita constatar quién de ellos cumple en realidad con el perfil del puesto; para elegir al mejor de ellos se pueden aplicar las siguientes cuatro preguntas clave:

1. La siguiente pregunta propicia que el candidato se venda a sí mismo. Es importante que, antes de plantearla, se sepa con claridad cuál es el candidato ideal para un puesto y cuáles cualidades debe poseer: "Dame tres razones por las cuales nos conviene seleccionarte a ti entre todos los candidatos al puesto".
2. Esta pregunta permite ver cuál es la actitud y ambición de crecimiento del candidato, lo cual es de gran importancia, ya que debe sentir que puede crecer en la empresa si cuenta con la oportunidad para hacerlo: "Si te eligiéramos a ti, ¿qué te gustaría conseguir en nuestra empresa?, ¿cuáles metas profesionales y personales te gustaría alcanzar?"
3. La próxima pregunta ayuda a determinar el nivel de obligaciones que tiene el candidato, lo cual es importante ya que, entre más obligaciones tenga una persona, mayor será su disposición para desarrollarse, pues así podrá aumentar su salario: "¿Cuál es tu punto de equilibrio personal?, ¿cuál sería el salario ideal para cubrir tus gastos y obligaciones personales?"
4. Satisfacciones superiores. Con la siguiente pregunta el entrevistador puede saber cuáles aspectos, además del dinero, motivan a un candidato, ya que a éstas se les dedica más de la mitad del tiempo: "Si dejamos de lado el dinero como compensación por tu trabajo, ¿cuál sería otro beneficio personal por el cual trabajarías?"

## Capacidades analíticas y de resolución de problemas

Una de las capacidades deseadas en los gerentes —por lo común muy mencionada— es la analítica y de resolución de problemas; como solía decir Alan Stoneman, antiguo presidente de la Purex Corporation: “Aquí no tenemos problemas, todo son oportunidades, todo lo que puede ser un problema es una oportunidad”. En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan. Deben analizar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que interfieren con las oportunidades.

Así, se utilizarán las capacidades analíticas para encontrar las necesidades de clientes actuales o potenciales, y luego satisfacerlas con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de buscar oportunidades puede significar el éxito de la corporación; por ejemplo, Edwin H. Land (de Polaroid) satisfizo las necesidades de personas que querían fotografías instantáneas. Ahora bien, la identificación y el análisis de los problemas no son suficientes, los gerentes también necesitan la voluntad de instrumentar las soluciones: deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas involucradas para iniciar el cambio requerido, así como las de los que se resisten al cambio.



### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

#### Tendencias en administración de personal

El Workforce Institute en Kronos Incorporated dio a conocer algunas tendencias en administración de personal para 2016:

1. Atracción de talento comprometido por medio de reclutamiento más agresivo y uso de redes sociales como LinkedIn y Glassdoor.
2. Ofrecimiento de beneficios únicos y diversos a los empleados que estén relacionados con cada etapa de su vida. Por ejemplo, préstamos estudiantiles, vacaciones ilimitadas, ampliación de permiso de paternidad, asistencia para la jubilación y beneficios médicos de acuerdo con la edad de cada trabajador.
3. Recontratación de ex empleados.
4. Establecimiento de un plan de desarrollo para la generación del milenio, pues, en 2017, se estima que se van a retirar 3.6 millones de *baby boomers*.
5. Flexibilidad en el lugar de trabajo.
6. Uso de la tecnología *wearable*, como Fitbit y Apple Watch, en el monitoreo de la productividad.
7. Diseño de oficina enfocado al trabajo colaborativo y a la atracción de talento.
8. Establecimiento de prácticas de reclutamiento atractivas para la generación Z que comienza a integrarse al mundo laboral.
9. Ampliación de los beneficios por maternidad.

Con información de: “10 tendencias de capital humano en 2016”, *Forbes*, enero de 2016, disponible en <http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-de-capital-humano-en-2016/>, recuperado el 2 de febrero de 2016.

## Características personales necesarias en los gerentes

Además de las diversas habilidades que los gerentes efectivos necesitan, también son importantes varias características personales: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad, y la experiencia previa como gerente, característica muy importante.

### Deseo de administrar

El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren

los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

### Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero sobre todo empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

**Comunicación intragrupal** Comunicación con personas de la misma unidad organizacional.

**Comunicación intergrupala** Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa.

Las habilidades de comunicación son importantes en la **comunicación intragrupal** efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional; sin embargo, conforme se asciende en la organización la **comunicación intergrupala** se vuelve cada vez más importante, es decir, aquella que se realiza no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general y accionistas de la empresa.

### Integridad y honestidad

Los gerentes deben ser moralmente íntegros y dignos de confianza, integridad que supone la honestidad en asuntos de dinero y el trato con otros, observancia total de la verdad, fuerza de carácter y comportamiento acorde con los estándares éticos.

www.ford.com

Muchas de estas cualidades, y otras, han sido citadas por altos ejecutivos de compañías importantes; por ejemplo, Henry Ford II, antiguo presidente del consejo de Ford Motor Company, considera atractivas las cualidades de honestidad, franqueza y apertura.

### Desempeño previo como administrador

Otra característica importante de la selección es el desempeño previo como gerente, que quizá sea el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Por supuesto, no es posible la evaluación de la experiencia gerencial cuando se selecciona a supervisores de primera línea de manera interna, pues no la han tenido; pero los logros previos se consideran importantes en la selección de gerentes de nivel medio y superior.

7

## Confrontar las aptitudes con los requisitos del puesto

Después de identificar los puestos se consigue a los gerentes mediante el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción (figura 11.4). Existen básicamente dos fuentes de suministro de personal gerencial:

1. Promoción o transferencia de personas dentro de la empresa.
2. Contratación externa.

Para identificar a los candidatos calificados en el caso de las promociones internas, puede ayudar la utilización de un sistema de información computarizado, que puede utilizarse en conjunto con un amplio plan de recursos humanos; en concreto, para anticipar requisitos de personal, nuevas vacantes, bajas, necesidades de desarrollo y planeación de una carrera profesional.

Se dispone de muchas fuentes externas y la empresa puede utilizar diferentes canales para encontrar gerentes calificados. Muchas agencias de empleo, públicas y privadas, y reclutadores ejecutivos (en ocasiones llamados cazadores de talento o *headhunters*) ubican a los candidatos adecuados para puestos específicos. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, instituciones educativas, referencias de personas dentro de la empresa y solicitudes no pedidas de personas interesadas en la empresa.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Las mujeres más poderosas del mundo

En materia de equidad de género, se están estableciendo muchas políticas y estrategias. Sin embargo, aún hay mucho terreno por recorrer. Hasta enero de 2015, 10 mujeres fungían como jefas de Estado y 14, como jefas de gobierno, mientras que 23 mujeres ocupaban puestos como CEO en alguna empresa. Por otra parte, alrededor de 11% de los multimillonarios y 9% de los ejecutivos de Silicon Valley son mujeres. A pesar de que los hombres siguen teniendo más riqueza, las mujeres continúan ganando influencia en los ámbitos en que se desenvuelven.

Como cada año, la revista *Forbes* presenta su ranking anual “Las 100 mujeres más poderosas”, en la cual aparecen activistas, filántropas, empresarias, personalidades del entretenimiento y la política, por mencionar algunas. Los primeros 15 lugares son:

Posición	Nombre	Edad	País	Categoría
1	Angela Merkel	61	Alemania	Política
2	Hillary Clinton	68	Estados Unidos	Política
3	Melinda Gates	51	Estados Unidos	Filantropía
4	Janet Yellen	69	Estados Unidos	Finanzas
5	Mary Barra	54	Estados Unidos	Automotriz
6	Christine Lagarde	60	Francia	Filantropía
7	Dilma Rousseff	68	Brasil	Política
8	Sheryl Sandberg	46	Estados Unidos	Tecnología
9	Susan Wojcicki	47	Estados Unidos	Tecnología
10	Michelle Obama	52	Estados Unidos	Política
11	Park Geun-hye	64	Corea del Sur	Política
12	Oprah Winfrey	62	Estados Unidos	Medios
13	Ginni Rometty	58	Estados Unidos	Tecnología
14	Meg Whitman	59	Estados Unidos	Tecnología
15	Indra Nooyi	60	Estados Unidos	Negocios

Además de Dilma Rousseff y Cristina Fernández de Kirchner con el puesto 16, las siguientes mujeres latinoamericanas aparecen en esta lista:

Posición	Nombre	Edad	País	Categoría
27	Michelle Bachelet	64	Chile	Política
57	Sofía Vergara	43	Colombia	Celebridad
81	Shakira Mebarak	39	Colombia	Celebridad

Con información de: Howard, Caroline, “Las mujeres más poderosas del mundo en 2015”, *Forbes*, 26 de mayo de 2016, disponible en <http://www.forbes.com.mx/mujeres-poderosas/>, recuperado el 2 de febrero de 2016; “The World’s 100 Most Powerful Women”, *Forbes*, disponible en <http://www.forbes.com/power-women/list/#tab:overall>, recuperado el 2 de febrero de 2016.

## Reclutamiento de administradores

El **reclutamiento** supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo. Para las empresas con una imagen pública favorable es más fácil atraer candidatos calificados; una compañía como

**Reclutamiento** Atraer candidatos para cubrir puestos en la estructura de la organización.

Sony tiene una imagen bien reconocida, en tanto que empresas pequeñas, que a menudo ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, necesitarían hacer grandes esfuerzos para comunicar a los solicitantes el tipo de negocios que realizan y las oportunidades que ofrecen.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### ¿En dónde reclutan las compañías chinas?<sup>14</sup>

Conforme las compañías chinas adquieren una orientación más globalizada, muchas contratan gerentes occidentales; Lenovo, el mayor fabricante de computadoras en China, contrató a Bill Amelio como director ejecutivo, quien era director de la región Asia-Pacífico en Dell Computer. También Phil Murtaugh migró de General Motors a Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC), la compañía de autos más grande en China y productora de vehículos para exportación. Como es de esperarse, algunas compañías locales tienen reservas sobre estas prácticas, pero cada vez es más frecuente que los puestos principales de China interesen a ejecutivos occidentales, aunque el cambio es arriesgado si no están familiarizados con el conocimiento detallado de su cultura. Hoy varias compañías chinas contratan a ejecutivos locales con experiencia occidental y que tienen la ventaja de estar familiarizados con el ambiente chino; también tienen una gran necesidad de gerentes de nivel medio, pues la Revolución Cultural entorpeció su educación. Conforme las compañías de ese país adquieren una orientación mundial, aumenta la necesidad de gerentes de niveles alto y medio, lo que abre atractivas oportunidades para algunos occidentales.

## Selección, colocación y promoción

Dos enfoques para cubrir puestos: selección y colocación.

Seleccionar a un gerente es elegir de entre los candidatos al que mejor cumpla con los requisitos del puesto. Como la selección puede ser para una vacante en un puesto específico o requerimientos de administradores futuros, existen dos enfoques para cubrir los cargos organizacionales. En el *enfoque de selección* se buscan solicitantes para cubrir un puesto con requisitos específicos, en tanto que el *enfoque de colocación* evalúa las fortalezas y las debilidades de un individuo al que se le encuentra, o hasta se le diseña, un puesto adecuado.

**Promoción** Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo.

La **promoción** es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo. Por lo regular las diversas facetas de la selección aplican también a la promoción, que puede ser la recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y las habilidades de un individuo. Las promociones pueden ser una recompensa por el desempeño pasado, pero sólo si hay evidencia de competencia potencial; de otra forma, las personas pueden ser promovidas a un nivel en el que se vuelven incompetentes.

## El principio de Peter

Los errores de selección son posibles y hasta comunes; según Laurence J. Peter y Raymond Hall,<sup>15</sup> los gerentes tienden a ser promovidos hasta un nivel en que son incompetentes. En concreto, si

<sup>14</sup> "Management in China-Go East, My Son", *The Economist*, 12 de agosto de 2006, p. 53.

<sup>15</sup> Peter, Laurence J. y Raymond Hall, *The Peter Principle*, Nueva York: Bantam, 1969. Véase también Peter, Laurence J., *The Peter Pyramid: Or Will We Ever Get the Point?*, Nueva York: Morrow, 1986, y la crítica de Shaw, Peter, "A Management Guru Peters Out", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 1986. Para la aplicación del principio de Peter al desarrollo del *software*, véase Kirkwood, Craig, "Adobe and the Peter Principle", en: <http://www.planetpublish.com>, 17 de abril de 2002, recuperado el 5 de junio de 2002.

un gerente tiene éxito en un puesto, lo puede llevar a una promoción y a su vez a un puesto más alto, a menudo uno que requiere las habilidades que la persona no posee. Tal promoción puede involucrar un trabajo que está más allá de sus posibilidades. Si bien la posibilidad de crecimiento individual no se debe ignorar, el principio de Peter puede servir como advertencia para no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera.

## El proceso de selección, técnicas e instrumentos

Esta sección presenta una introducción al proceso de selección, seguida del análisis de varios instrumentos y técnicas para ello, como entrevistas, exámenes y el enfoque del centro de evaluación. Para una buena selección, la información sobre el solicitante debe ser válida y confiable. Cuando se pregunta si los datos son válidos, se refiere a si miden lo que deben medir. En la selección, **validez** es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. La información también debe tener un alto grado de **confiabilidad**, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición; por ejemplo, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, en esencia arrojaría los mismos resultados.

**Validez** El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

**Confiabilidad** Precisión y consistencia de la medición.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### ¿Cómo asignar personal a una compañía empresarial?<sup>16</sup>

¿Cómo asignan personal a sus empresas los gerentes empresariales? ¿Buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento? Estas preguntas se le plantearon a Venky Ganesan, socio y director gerente de Globespan Capital Partners, una empresa de capital de riesgo en el área de la bahía de San Francisco que asiste a las empresas de su cartera a desarrollar presencia mundial. Venky Ganesan fungió como vicepresidente de JAFSCO Ventures y fue cofundador de Trigo Technologies, adquirida luego por IBM. Cuando se le preguntó qué es lo que los gerentes empresariales buscan en el posible personal administrativo, respondió:

Buenos atletas generales, flexibles, más que expertos enfocados en el dominio. Al principio (en un proyecto) se trata de aprender y tener flexibilidad, por lo que quieres personas abiertas y ávidas de realimentación del mercado, más que expertos que tienen una imagen predeterminada sobre el mercado. Ellos (los gerentes emprendedores) buscan personas con mucha energía e inteligentes, incesantes en su ejecución, que ven cada problema como una oportunidad para resolver, más que una barrera...

Al preguntársele qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alta intensidad con largas horas de trabajo y futuros inciertos, Ganesan respondió:

A las personas les atrae la cultura de ritmo rápido y alta intensidad que les da amplio espacio para crecer y aprender. El alto grado de aprendizaje y compañerismo de quienes inician compensan las largas horas de trabajo y futuro incierto. También la mayoría de las compañías jóvenes tienen poca burocracia y muy poca gerencia media, así que las personas en realidad pueden hacer las cosas en lugar de cargar papeles y llenar reportes.

Es evidente que los riesgos y las recompensas de integrar personal y unirse a un proyecto nuevo dan lugar a un ambiente de trabajo emocionante y de ritmo rápido. Es esencial que los gerentes emprendedores reconozcan las necesidades únicas de los proyectos de alto crecimiento y seleccionen de manera apropiada a los candidatos cuyas expectativas y talentos se ajusten a este ambiente único.

<sup>16</sup> Entrevista realizada por Mark Cannice a Venky Ganesan, director gerente de Globespan Capital Partners, el 2 de enero de 2007.

## Legitimidad y transparencia del proceso

Las elecciones para la contratación o ascenso impactan a la persona contratada o seleccionada, pero también a otros en la organización. Para ayudar a asegurar que las nuevas contrataciones e individuos promovidos tengan la legitimidad necesaria para ser eficaces, el proceso de contratación/promoción debe ser considerado justo y transparente por los empleados de la organización, así como por la administración. Si la norma es una búsqueda a nivel nacional para un puesto particular, entonces las divergencias de esta norma deben explicarse a fondo o de lo contrario habrá gran riesgo de crear desconfianza en la administración. Es probable que dicha desconfianza dificulte realizar el trabajo asignado a la persona recién contratada o promovida.

## Proceso de selección

Hay algunas variantes en los pasos específicos del proceso de selección; por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primera línea puede ser bastante sencilla al compararla con las rigurosas entrevistas a un ejecutivo de alto nivel; sin embargo, el siguiente ejemplo es indicativo del proceso típico.

Primero se establecen los criterios de selección, casi siempre con base en los requisitos actuales —aunque en ocasiones futuros— del puesto; éstos incluyen temas como formación, conocimientos, habilidades y experiencia. Luego se pide al candidato que llene una solicitud (si éste pertenece ya a la organización el paso puede omitirse), a lo que le sigue una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores. Se puede obtener información adicional al probar si el candidato califica para el puesto. Luego, el gerente, su superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales; después se revisa y verifica la información que el candidato proporcionó, puede requerirse un examen físico. Por último, y con base en la información reunida, se le ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado. Aquí el análisis más detallado de algunas partes del proceso de selección.

## Entrevistas

Prácticamente cada administrador contratado o promovido por una compañía es entrevistado por una o más personas. A pesar de su uso generalizado, se duda de la entrevista como medio confiable y válido para seleccionar gerentes: diferentes entrevistadores pueden pensar o interpretar la información reunida de manera distinta y casi nunca hacen las preguntas correctas; la apariencia general del entrevistado puede influirlos —aunque éste tenga poca capacidad para el desempeño en el puesto—, por lo regular, también se forman una opinión al principio de la entrevista antes de tener toda la información necesaria para hacer un juicio correcto.

Para mejorar el proceso de la entrevista y superar algunas de estas debilidades pueden utilizarse varias técnicas:

1. Se capacitará a los entrevistadores para saber qué deben buscar; por ejemplo, al entrevistar a personas dentro de la empresa, se deben analizar y discutir los registros previos, estudiar los resultados alcanzados y la forma en que se desempeñaron en las actividades gerenciales clave (el capítulo 12, sobre Evaluación del desempeño, muestra con mayor detalle cómo se puede hacer esto). Estos datos son más difíciles de obtener si se selecciona a gerentes externos a la empresa, y los entrevistadores pueden verificarlos con las referencias mencionadas.
2. Los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista *no estructurada* el entrevistador puede decir algo como “hábleme sobre su último empleo”, en la entrevista *semiestructurada* el entrevistador sigue unos lineamientos de entrevista, pero también puede hacer

otras preguntas, y en una entrevista *estructurada* el entrevistador hace una serie de preguntas preparadas.

3. Diferentes entrevistadores realizarán entrevistas múltiples; así, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones; sin embargo, no todos los entrevistadores deben votar al seleccionar un candidato, su función es proporcionar información adicional para el gerente que será responsable de la decisión final.
4. La entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección, debe complementarse con los datos de la solicitud, los resultados de los exámenes y la información obtenida de las personas citadas como referencias. Las referencias y cartas de recomendación deberán verificarse para comprobar la información que proporcionó el solicitante: para que una referencia sea útil, la persona debe conocer bien al solicitante y presentar una evaluación veraz y completa de él; muchas personas se muestran renuentes a proporcionar información que pueda perjudicar las oportunidades de un solicitante, así que a menudo destacan en exceso los puntos fuertes del candidato, en tanto que omiten o *maquillan* sus debilidades. En Estados Unidos la Ley de Confidencialidad de 1974 y la legislación y sentencias judiciales relacionadas han dificultado la obtención de referencias objetivas; gracias a la ley el solicitante tiene el derecho legal a inspeccionar las cartas de referencia, a menos que renuncie a él, uno de los motivos por los que los maestros se muestran renuentes a preparar referencias de trabajo objetivas y precisas de sus estudiantes.

## Exámenes

El principal objetivo de los exámenes es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de sus beneficios son encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación. Algunos de los exámenes más utilizados pueden clasificarse como sigue:

- Los *exámenes de inteligencia* están diseñados para medir la capacidad mental y probar la memoria, la velocidad de pensamiento y la capacidad de encontrar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- Los *exámenes de pericia y aptitud* están contruidos a fin de descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- Los *exámenes vocacionales* están diseñados para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o las áreas en las que los intereses del candidato igualan los de las personas que trabajan en esas áreas.
- Los *exámenes de personalidad* están diseñados para revelar las características personales de un candidato y la forma en que éste puede interactuar con otros, lo que genera una medida de liderazgo potencial.

Sin embargo, los exámenes tienen varias limitaciones:

1. Psicólogos industriales coinciden en que los exámenes no tienen la precisión suficiente para utilizarse como la única medida de las características de un candidato, sino que deben interpretarse a la luz de toda la historia de cada individuo.
2. El usuario de los exámenes debe saber cuáles utilizar y cuáles son sus limitaciones. Una de las principales limitaciones es la incertidumbre relativa de si los exámenes son aplicables en realidad: incluso los psicólogos no confían en que los exámenes de hoy sean efectivos para medir las capacidades y los potenciales gerenciales.
3. Antes de utilizar ampliamente cualquier examen, se probará primero, de ser posible, con el personal existente, a fin de ver si es válido para empleados cuyas habilidades gerenciales ya se conocen.
4. También es importante que los expertos en la materia sean quienes administren e interpreten estos exámenes.

5. Los exámenes no deben discriminar injustamente y deben ser consistentes con las leyes y los lineamientos gubernamentales.

## Centros de evaluación

**Centro de evaluación** Técnica para seleccionar y promover gerentes.

[www.att.com](http://www.att.com)

El **centro de evaluación** no es un sitio, sino una técnica para seleccionar y promover a los gerentes, enfoque que puede utilizarse en combinación con la capacitación. Estos centros se utilizaron primero para seleccionar y promover a supervisores de nivel inferior, pero hoy se aplican también a los gerentes de nivel medio, aunque parecen inapropiados para altos ejecutivos. La técnica del centro de evaluación no es nueva, fue utilizada por los militares alemanes y británicos, y la American Office of Strategic Services durante la Segunda Guerra Mundial, pero su primer uso corporativo en Estados Unidos se atribuye casi siempre a la American Telephone and Telegraph Company en el decenio de 1950.

Para evaluar cómo actuará un candidato a gerente en situaciones gerenciales típicas, el enfoque usual del centro de evaluación es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo, psicólogos o gerentes experimentados los observan y evalúan. Un centro de evaluación típico hará que los candidatos participen en lo siguiente: varios exámenes psicológicos; juegos administrativos en grupos pequeños; ejercicios de canasta, en los que se les pide manejen una variedad de asuntos que podrían enfrentar en un puesto gerencial; un debate de grupo sin líder sobre algún problema; una presentación oral breve sobre un tópico o tema en particular, en el que por lo general recomienden un proyecto de acción deseable a un superior imaginario, y varios ejercicios más, como preparar un reporte escrito.

Durante estos ejercicios, los evaluadores observan a los candidatos y también los entrevistan de cuando en cuando. Al final del periodo del centro de evaluación, los asesores resumen la evaluación del desempeño de cada uno; luego comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones relativas al potencial gerencial de cada candidato y preparan un resumen escrito sobre ellos. Estos reportes se ponen a disposición de los gerentes que harán la designación para dirigirlos. A menudo también se utilizan como orientación para el desarrollo gerencial. En muchos casos los candidatos reciben realimentación sobre su evaluación; en otros ésta se proporciona sólo a los candidatos que la solicitan. En ocasiones la evaluación global sobre las probabilidades de promoción sigue siendo confidencial, aun cuando a los candidatos se les puede informar a través de los asesores sobre su desempeño en los diversos ejercicios.

La evidencia de la utilidad del enfoque en el centro de evaluación es, aunque no concluyente, alentadora. En cambio, aún se discute respecto de quién, por quién y en qué circunstancias se deben aplicar éstos y otros exámenes, y quién debe recibir los resultados de los mismos.

Los centros de evaluación tienen algunos problemas: 1) son costosos en términos de tiempo, en especial cuando muchos programas efectivos se extienden a un periodo de cinco días, 2) capacitar a los asesores es otro problema, sobre todo en compañías que estiman, con cierta justificación, que es probable que los mejores asesores sean gerentes de línea experimentados, en lugar de psicólogos capacitados, 3) aunque se utilizan varios ejercicios distintos para cubrir el tipo de actividades que un gerente hace, se han planteado interrogantes respecto de si estos ejercicios son el mejor criterio de evaluación, 4) un problema aún mayor existe al determinar qué medidas de evaluación deben aplicarse a cada ejercicio: orientados al comportamiento individual e interpersonal en diversas circunstancias, la mayoría de los centros de evaluación puede ignorar el elemento más importante para seleccionar a los gerentes, en especial los que están por ingresar a un nivel gerencial por vez primera, ese elemento es la motivación, es decir, si una persona en verdad quiere ser gerente; para tener esa motivación los gerentes deben saber qué es administrar, qué incluye y qué se requiere para ser un gerente exitoso; obviamente la motivación es una cualidad difícil de evaluar, sin embargo, al aclararle a un candidato qué es administrar y luego pedirle que lo piense bien, el entrevistador puede darle una buena base para determinar si en verdad quiere ser gerente.

## Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de enfoques y exámenes de selección indica que no hay una forma perfecta para seleccionar gerentes. La experiencia ha demostrado que hasta los criterios de selección elegidos con cuidado son imperfectos para predecir el desempeño. Más aún, hay que distinguir entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad para desempeñarse, y lo que harán, que se relaciona con la motivación. Esta última es una función del individuo y del ambiente, por ejemplo, las necesidades de una persona pueden ser diferentes en diversos momentos; el ambiente organizacional también cambia; el clima de una empresa puede cambiar de uno que alienta la iniciativa a otro que la restringe, porque una nueva alta gerencia introdujo una filosofía gerencial distinta. Por tanto, las técnicas y los instrumentos de selección no son una forma segura de anticipar lo que las personas harán, aunque tengan la capacidad de hacerlo.

Los exámenes en sí, en especial los psicológicos, tienen limitaciones; en concreto, la búsqueda de cierta información puede considerarse una invasión a la intimidad; además, se ha establecido que ciertos exámenes discriminan de manera injusta a las mujeres o a los miembros de grupos minoritarios. Estos problemas complejos no se resuelven con facilidad, y la empresa no los puede ignorar cuando selecciona gerentes.

Otras preocupaciones más en la selección y contratación son el tiempo y los costos involucrados, que incluyen publicidad, comisiones por agencia, exámenes, entrevistas, verificación de referencias, exámenes médicos, reubicación, orientación y tiempo de inicio requeridos para que el nuevo gerente se adapte al puesto. Cuando se reconocen los costos del reclutamiento, es evidente que la rotación puede ser muy costosa para una empresa.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Administración de recursos humanos en la India y otros países<sup>17</sup>

El *outsourcing* se ha vuelto muy popular con la globalización y a menudo la India es el lugar favorito para ello. Tiene el beneficio de obtener un servicio de menor costo, lo que puede aumentar la ventaja competitiva de la empresa que lo emplea. Pero esta táctica no está libre de riesgos porque las diferencias culturales pueden ocasionar algunas dificultades de comunicación a pesar de que se hable ampliamente el inglés. Otras consideraciones son las diferencias en las zonas horarias, lo que puede dificultar darle asistencia a los clientes de muchas compañías foráneas, por ejemplo, a aquellos clientes de Dell en Estados Unidos. La comunicación por internet es bastante económica, pero la India no tiene el monopolio de la tecnología de la información y el *outsourcing*; en Asia la fuerza de trabajo de Filipinas también ofrece servicios de TI y China está en proceso de entrar al negocio.

Estos desarrollos tienen implicaciones importantes para la integración y la dirección. Hoy los gerentes de recursos humanos tienen más herramientas —y más diversas— para seleccionar a las personas adecuadas a las tareas. Las herramientas tradicionales de selección del candidato correcto quizá no sean apropiadas para hallar candidatos en otros países, además, la evaluación de la capacitación y el desempeño tienen que adaptarse al entorno local. La compensación y la motivación, las necesidades y los requisitos locales, así como las propias expectativas, difieren entre los distintos países, por lo que las empresas deben adaptarse a la situación local, esto es cierto para la India, pero también para otros países.

## Orientación y socialización para los nuevos empleados

8

La selección de la mejor persona para el puesto es sólo el primer paso en la conformación de un equipo de administración efectivo. Hasta las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso

<sup>17</sup> Chiamsiri, Singha, Sri Devi Bulusu y Mithlesh Agarwal, "Information Technology Offshore Outsourcing in India: A Human Resource Management Perspective", en: <http://rphrm.curtin.edu.au/2005/issue2/india.html>, recuperado el 5 de enero de 2016; Pawan S. Budhwar "HRM in Context", en: <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/333>, recuperado el 5 de enero de 2016.

**Orientación** En ella se presenta a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas.

de reclutamiento y selección a menudo ignoran las necesidades de los nuevos gerentes una vez que los contratan; sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser decisivos para integrar a la persona en la organización.

La **orientación** incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes casi siempre tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial respecto de contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. Se describen a detalle en un folleto de la compañía, pero la reunión de orientación proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque por lo general son los elementos del departamento de recursos humanos quienes dirigen estos programas formales, la responsabilidad principal de orientar al nuevo gerente aún recae en el superior.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Crear un ambiente que las personas disfruten<sup>18</sup>

En el nuevo milenio las compañías compiten intensamente por el talento en un mercado de trabajo muy reñido, perder un empleado valioso puede costarle a una empresa entre 50 000 y 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, puede una compañía retener a su capital intelectual?

[www.southwest.com](http://www.southwest.com)  
[www.ge.com](http://www.ge.com)  
[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric han hecho mucho por inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a sus empleados. Aquellas que disfrutan de una buena reputación, como Southwest Airlines y General Electric, pueden resaltar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento, las que ostentan una posición de liderazgo en el mercado también tienen una ventaja para retenerlos, ya que pueden indicar que dejar la compañía sería dar un paso hacia atrás, otras empresas crean una sensación de comunidad y familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de obtener distintos tipos de experiencia en varias partes de la compañía. El otorgamiento del poder mediante una delegación amplia da a los empleados autoridad en la toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems constantemente hace sentir a sus empleados que son bien recibidos; General Electric invierte mucho en la mejor gente a través de capacitación y asesoría; Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección al contratar a quienes se adecuan a la cultura de la organización.

Si bien las compañías enfrentan fuertes retos para reclutar y retener a sus empleados, quienes se preparan para hacer una carrera profesional en la administración, o como asesores, encuentran en esta situación una gran oportunidad.

**Socialización organizacional** La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

Hay otro aspecto, quizá más importante, de la orientación: la socialización de los nuevos gerentes. La **socialización organizacional** se define de diversas maneras, una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y los valores del grupo de trabajo. Así, además de reunir los requisitos específicos del puesto, casi siempre los nuevos gerentes encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento. No saben a quién acudir en busca de asesoría ni cómo funciona la organización y tienen el temor de fracasar en su nuevo trabajo, toda esta incertidumbre puede generar una gran ansiedad para un empleado nue-

<sup>18</sup> Stein, Nicholas, "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 29 de mayo de 2000, pp. 132-138.

vo, en especial si se trata de un administrador en capacitación. Dado que la experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para el futuro comportamiento administrativo, el primer contacto del personal en capacitación debe ser con los mejores superiores de la empresa, es decir, aquéllos que pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

## Administrar los recursos humanos de camino hacia el 2020<sup>19</sup>

El futuro es difícil de predecir, sin embargo, hoy los gerentes deben tomar decisiones que los prepare para éste. La *Economist Intelligence Unit* encuestó a casi 1 650 ejecutivos de todo el mundo y les preguntó cómo perciben los cambios al avanzar hacia el 2020. Las áreas que tienen el mayor potencial de mejorar la productividad son las de administración del conocimiento, servicio y apoyo a los clientes, mejora de las operaciones y los procesos de producción, desarrollo de negocios y estrategias, administración de las actividades de marketing y ventas, administración de recursos humanos y capacitación, entre otras; se trata de puntos de vista de los ejecutivos que tienen importantes implicaciones para la administración de los recursos humanos.

Las aportaciones de los trabajadores del conocimiento pueden ser en extremo decisivas para obtener una ventaja competitiva, y la colaboración al interior y el exterior de la organización será muy importante. Esto, por supuesto, requiere de personas con buenas relaciones interpersonales, capaces de operar en diferentes ambientes culturales y comunicarse bien. Las funciones de integración, de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tendrán funciones importantes en la preparación del futuro, como también las funciones de liderazgo, motivación y comunicación efectivos, que se analizan en la quinta parte del libro, serán esenciales para competir en el ambiente mundial.

## El futuro del trabajo<sup>20</sup>

La globalización y la tecnología están cambiando nuestros empleos; por supuesto que es difícil predecir el futuro, pero ya pueden verse algunas de las tendencias en las empresas: el nuevo director ejecutivo deberá ser un constructor de redes globales; aunque se necesitará aún de la estructura organizacional, la cultura cúbica se reducirá o eliminará, lo que significa que se eliminarán las fronteras de las oficinas, por lo que los escritorios serán menos importantes o incluso desaparecerán, la fuerza de trabajo será aún más multicultural de lo que es ahora, los programas de bienestar animarán a mantener a los trabajadores sanos y los empleados podrán elegir entre un abanico de beneficios (estilo *autoservicio*) y los proyectos serán multidisciplinarios con una fuerza de trabajo escalable para ajustarse a las demandas del trabajo; en cierto sentido, el futuro ya está aquí.

<sup>19</sup>“Foresight 2020, Economic, Industry, and Corporate Trends”, Economist Intelligence Unit 2006, Londres: *The Economist*, 2006; véase también 2020 Management Insight: Management Development, en: <http://www.2020.eu.com/content/view/15/30>, recuperado el 18 de agosto de 2011; Manning, Stephan, Silvia Massine y Arie Y. Lewin, “A Dynamic Perspective on Next Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent”, *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2008, pp. 35-54; véase también Work Rules, Laszlo Bock, en: <https://www.workrules.net/>, recuperado en octubre de 2015.

<sup>20</sup>Diversos autores, “The Future of Work”, *Business Week*, 20 y 27 de agosto de 2007, pp. 41-95.

## RESUMEN

Integrar personal significa cubrir los puestos en la estructura de la organización, requiere identificar los requisitos de la fuerza laboral, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, además de compensar y capacitar a las personas.

En el enfoque sistémico de la integración, los planes de la empresa y la organización se vuelven insumos importantes para las tareas de integración. La cantidad y calidad de los gerentes necesarios para realizar tareas decisivas depende de muchos y distintos factores. Un paso importante en la integración es establecer las personas disponibles mediante un inventario gerencial, que puede realizarse en forma de organigrama de inventario.

La integración no tiene lugar en el vacío: deben considerarse muchos factores situacionales, tanto internos como externos; requiere ceñirse a las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo para que las prácticas no discriminen, por ejemplo, a minorías, mujeres o a grupo alguno; también deben evaluarse las ventajas y desventajas de promover gente interna de la organización o seleccionar personas del exterior.

En el modelo sistémico de la selección, el exhaustivo plan de necesidades gerenciales es la base para los requi-

sitos de los cargos; al diseñar los puestos, la empresa debe asegurarse de que tengan un ámbito apropiado, sean desafiantes y reflejen las habilidades requeridas; la estructura del puesto debe ser apropiada en términos de contenido, función y relaciones, y los puestos pueden diseñarse para individuos o equipos de trabajo. La importancia de las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía con el nivel en la jerarquía organizacional. Los requisitos del puesto deben hacerse coincidir con las diversas aptitudes y características personales de los individuos, coincidencia importante para el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción.

Los errores en la selección pueden conducir a la realización del principio de Peter, el cual establece que se tiende a promover a los gerentes hasta su nivel de incompetencia. Aunque debe buscarse la asesoría de varias personas, casi siempre la decisión de la selección debe recaer en el superior inmediato del candidato al puesto.

El proceso de selección puede incluir entrevistas, varios exámenes y el empleo de centros de evaluación. Para evitar la insatisfacción y rotación de personal, las compañías deben asegurarse de que los nuevos empleados se presenten e integren con las otras personas de la organización.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Centro de evaluación  
Colocación  
Diseño del puesto  
Diversidad en el centro de trabajo  
El futuro de la administración de los recursos humanos  
Enfoque sistémico de la administración de los recursos humanos  
Enfoque sistémico de la selección  
Entrevista  
Factores situacionales que afectan la integración  
Igualdad de oportunidades en el empleo  
Integración  
Integración en el ambiente internacional

Inventario gerencial  
Mujeres en la administración  
Orientación y socialización  
Política de competencia abierta  
Principio de Peter  
Proceso de selección  
Promoción  
Promoción interna  
Puesto y requisitos del cargo  
Reclutamiento  
Selección  
Tipos de exámenes  
Validez y confiabilidad

## PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué la función de integración pocas veces se enfoca con lógica? Describa brevemente el enfoque sistémico de la integración. ¿Cómo se relaciona la integración con otras funciones y actividades gerenciales?
2. Enliste y evalúe los factores externos que afectan la integración. ¿Hoy cuáles son más decisivos? Explique.
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar una política de promoción interna? ¿Qué significa política de competencia abierta? ¿Está usted a favor de esa política? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el enfoque sistémico de la selección de gerentes? ¿Por qué se llama enfoque sistémico? ¿En qué difiere de otros enfoques?
5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes para diseñar puestos individuales y para equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen a usted más importantes? ¿Por qué?

6. El principio de Peter se ha citado mucho en los círculos administrativos. ¿Qué opina de éste? ¿Cree que alguna vez podría aplicarse a usted? ¿Significa esto que todos los directores ejecutivos son incompetentes? Explique.
7. ¿Qué es un centro de evaluación? ¿Cómo funciona? ¿Le gustaría participar en un centro como éste? ¿Por qué?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que le interese y evalúe la efectividad de su reclutamiento y selección de personal. ¿Qué tan sistemáticas se realizan éstas y otras actividades de integración? Indague sobre esta empresa y determine cómo acordar una entrevista informativa.
2. Vaya a la biblioteca e investigue los antecedentes de CEO exitosos. Puede empezar a buscar en la revista *Fortune* o leer la biografía de un CEO. ¿Qué los hace exitosos?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Utilice uno de los populares mecanismos de búsqueda para encontrar "workforce.com". ¿Cuáles temas de actualidad preocupan a los gerentes de recursos humanos?
2. ¿Qué significa igualdad de oportunidades en el empleo? Busque en la red, seleccione un tema y preséntelo en clase.

## CASO GLOBAL 11.1

### Reclutamiento de talento en Infosys<sup>21</sup>

Infosys, fundada en 1981 en Pune, por N.R. Narayana Murthy y sus colegas, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información (TI) en India; dos años después la empresa mudó sus oficinas centrales a Bangalore, y en 1987 comenzó su expansión internacional al abrir su primera oficina de ventas en Boston; para 2008 la empresa contaba con más de 90 000 empleados (la mayoría de ellos profesionales) y expandió su operación a más de 30 oficinas en el mundo. ¿Cómo se recluta personal competente para una empresa global como ésta?

Al operar en la industria del *software*, Infosys provee servicios a muchos negocios en una variedad de segmentos industriales, incluidos banca, medios de comunicación, entretenimiento, energía y empresas de servicio público, negocios minoristas, productos de consumo y servicios, entre muchos otros.

En 1996 la empresa creó una fundación, encabezada por la Sra. Sudha Murthy, que trabaja en diversas áreas como el cuidado de la salud, las artes, la cultura, las actividades sociales y la educación. Algunas de las iniciativas incluyen un programa llamado Academic Entente que incluye actividades como concertar conferencias académicas, colaboraciones en investigación, y un programa global de prácticas y viajes de estudio al centro de desarrollo de la

empresa. Esta iniciativa provee el vínculo con las instituciones académicas; el programa global de prácticas también ofrece oportunidades de reclutamiento de estudiantes de pregrado, así como de posgrado y estudiantes de doctorado; las disciplinas no están restringidas a estudiantes de negocios, sino que también incluyen a estudiantes universitarios de otras ramas. Estos programas pretenden interesar a los jóvenes en las tecnologías de la información y las ciencias computacionales.

El Centro de Educación Global de Mysore, con un costo de 120 millones de dólares, ubicado a casi 90 millas (145 km) de Bangalore, es uno de los centros de capacitación más grandes de la empresa, y se ha dicho que es más difícil ser admitido en un programa de capacitación de Infosys que entrar a Harvard: sólo 1% de quienes lo solicitan es invitado al campus, que es como una universidad moderna; también incluye un gran gimnasio, una alberca, un boliche e incluso una peluquería; el campus se rige con reglas estrictas, incluida la prohibición de alcohol, e incluso con ello los novatos —como se les llama a los nuevos miembros del personal— no se quejan, de hecho, se considera un sueño hecho realidad ser invitado al programa que no sólo se enfoca en las habilidades técnicas, sino también incluye clases de comunicación y desarrollo de equipos. Los

<sup>21</sup> "Infosys Tops India's Most-Admired Companies", *The Wall Street Journal Asian Edition*, 2 de noviembre de 2010, Véase también en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304173704575577683613256368.html>, recuperado el 5 de enero de 2015.

participantes llegan de muchos países y la intención es capacitar a unos 10 000 empleados a la vez.

### Preguntas

1. Las personas son la clave del éxito de las empresas. Evalúe los esfuerzos de reclutamiento para encontrar y reclutar tales talentos en Infosys.
2. ¿Estaría interesado en trabajar para Infosys operando en muchos negocios diversos o preferiría convertirse en un emprendedor trabajando para un pariente o establecer su propio negocio?
3. Prepare una lista de las ventajas y las desventajas de trabajar para una empresa como Infosys o ser un emprendedor.