



Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de Investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Dessler, Gary; Varela Juárez, Ricardo. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación. Pp. 184-185.

Administración de recursos humanos

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler
Ricardo Varela



PEARSON

Quinta edición

Quinta
edición

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler

Florida International University

Ricardo Alfredo Varela Juárez

Universidad Nacional Autónoma de México

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

Víctor Campos Olguín

*Traductores profesionales
especialistas en administración*

REVISIÓN TÉCNICA

Martha Beatriz Valderrama S.

*Coordinadora de Maestría en Dirección
Estratégica de Capital Humano
Universidad Anáhuac, México-Sur*

María Laura Molina Castillo

*Departamento de Ciencias Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora*

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DESSLER, GARY y VARELA JUÁREZ, RICARDO

**Administración de recursos humanos.
Enfoque latinoamericano**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0249-7

Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 528

Authorized translation from the English language edition entitled, *A framework for human resource management, 5th edition*, by *Gary Dessler* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL. Copyright © 2009. All rights reserved.

ISBN 9780136041535

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada: *A framework for human resource management, 5th edition*, by *Gary Dessler* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño
Ilustración de portada: Getty Images, Inc.

QUINTA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

Prentice Hall
es una marca de

ISBN EDICIÓN IMPRESA: 978-607-32-0249-7
ISBN E-BOOK: 978-607-32-0250-3
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0251-0



Primera impresión
Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

Contenido

Prefacio xi

CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 1

- ¿Qué es la administración de recursos humanos? 2
- El entorno y las responsabilidades cambiantes en la administración de RH 7
- El papel cambiante de la administración de los recursos humanos 11
- El papel estratégico de la administración de recursos humanos 12
- El gerente de recursos humanos en la actualidad 19
- El plan de este libro 22
- Estudio de caso: El problema de Jack Nelson* 26
- Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Introducción* 26
- Ejercicio de experiencia: Ayudando a “El Donald”* 28

CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 33

- Selección de leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo 34
- Defensa contra alegatos por discriminación 53
- Ejemplos de prácticas laborales discriminatorias 56
- El proceso de la CIOE para la aplicación de las leyes 60
- Programas para administrar la diversidad y de acción afirmativa 64
- Estudio de caso: ¿Un caso de discriminación racial?* 71
- Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Un problema de discriminación* 72
- Ejercicio de experiencia: ¿Demasiado informal?* 73

SECCIÓN 1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 79

- ¿Qué es el análisis de puestos de trabajo? 80
- El proceso de reclutamiento y selección 91
- Planeación y pronóstico de la fuerza laboral 91
- Reclutamiento de candidatos al puesto 97

Desarrollo y uso de formularios de solicitud de empleo	116
<i>Estudio de caso: Un mercado laboral muy estrecho para las empresas de limpieza</i>	122
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿A quién debemos contratar?</i>	123
<i>Ejercicio de experiencia: La escasez de enfermeras</i>	124
<i>Apéndice: Temas de enriquecimiento para el análisis de puestos de trabajo</i>	128

CAPÍTULO 4 Las pruebas y la selección de empleados 139

Fundamentos de los exámenes de selección de personal	140
Uso de las pruebas en la selección de personal	144
Entrevistas a los candidatos al puesto	152
Uso de otras técnicas de selección	165
<i>Estudio de caso: El investigador inflexible</i>	175
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿Tiene usted potencial para las ventas?</i>	175
<i>Ejercicio de experiencia: La entrevista estructurada</i>	177

CAPÍTULO 5 Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral 183

Inducción a los nuevos empleados	184
El proceso de capacitación	185
Técnicas de capacitación	190
Desarrollo gerencial y capacitación	199
Evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo	208
<i>Estudio de caso: Reinención de la rueda en Apex Door Company</i>	213
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El nuevo programa de capacitación</i>	213
<i>Ejercicio de experiencia: Volar en los cielos más amigables</i>	215

SECCIÓN 2: CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y REMUNERACIÓN

CAPÍTULO 6 Administración y evaluación del desempeño 221

Conceptos básicos de la administración del desempeño	222
Introducción a la evaluación del desempeño	227

Métodos de evaluación básicos	230
La entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación	239
Hacia evaluaciones más eficaces	240
Administración del desempeño y profesional	244
<i>Estudio de caso: Retorno de una represalia</i>	254
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Evaluación del desempeño</i>	254
<i>Ejercicio de experiencia: Evaluación de un profesor</i>	255

CAPÍTULO 7 Remuneración de los empleados 261

¿Qué determina cuánto se paga?	262
De qué manera los empleadores establecen los niveles de pago	271
Tendencias actuales en la remuneración	279
Planes de incentivos	283
Prestaciones para trabajadores	292
<i>Estudio de caso: Desigualdades salariales en Acme Manufacturing</i>	318
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El plan de incentivos</i>	319
<i>Ejercicio de experiencia: Valoración de puestos en la universidad</i>	320

SECCIÓN 3: ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS TRABAJADORES

CAPÍTULO 8 Ética y trato justo en la administración de recursos humanos 327

Ética y trato justo en el trabajo	328
¿Qué determina el comportamiento ético en el trabajo?	331
Ética, trato justo y el papel del gerente de RH	338
Disciplina y privacidad de los trabajadores	342
Gestión de los despidos	346
<i>Estudio de caso: Agentes de Allstate que desaparecen</i>	355
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿Nuestra ética está fuera de control?</i>	356
<i>Ejercicio de experiencia: ¿Disciplinar o no?</i>	356

CAPÍTULO 9 Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva 363

El movimiento obrero	364
Los sindicatos y la Ley	370
La campaña y las elecciones sindicales	378
El proceso de negociación colectiva	387
¿Qué cambios tendrán los sindicatos?	398
<i>Estudio de caso: Acción disciplinaria</i>	406
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Vigilancia del sindicato</i>	407
<i>Ejercicio de experiencia: La campaña de organización</i>	407

CAPÍTULO 10 Protección de la seguridad y la salud 411

Seguridad y salud del trabajador: introducción	412
Qué causa los accidentes	420
Cómo evitar los accidentes	427
Salud del trabajador: problemas y soluciones	432
<i>Estudio de caso: El nuevo programa de seguridad</i>	445
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El nuevo programa de seguridad y salud</i>	445
<i>Ejercicio de experiencia: Verificación de condiciones inseguras</i>	447

MÓDULO A Administración de RH a escala global 453

RH y la internacionalización de los negocios	453
Cómo implementar un sistema de RH global	457
Mejoramiento de las asignaciones internacionales mediante selección	458
Capacitación y mantenimiento de empleados internacionales	466
<i>Estudio de caso: “Jefe, creo que tenemos un problema”</i>	475

Apéndice A Casos de amplio alcance 479

Glosario 499

Índice analítico 507

INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

Después de investigar sus antecedentes y seleccionar a los nuevos empleados, la gerencia se enfoca en la tarea de orientarlos y capacitarlos en cuanto a sus nuevos puestos de trabajo. La **inducción a los empleados** brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.² Por ejemplo, la Clínica Mayo recientemente revisó su programación de inducción para incluir su historia, sus valores y su cultura. Su nueva sesión de inducción “legado y cultura” abarca cuestiones como principios fundamentales, historia, ambiente laboral, trabajo en equipo, responsabilidad personal, innovación, integridad, diversidad, servicio al cliente y respeto mutuo.³

Tipos de programas

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.⁴ (Puesto que existe la posibilidad de que, en caso de un juicio, el contenido del manual de su empleado se considere un contrato laboral con este último, deben incluirse especificaciones de descargo de responsabilidad. Éstas deberían dejar en claro que las declaraciones de las políticas, prestaciones y regulaciones de la compañía no constituyen los términos ni las condiciones de un contrato laboral, explícita ni implícitamente.)

Propósitos

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.⁵

Tecnología

La tecnología suele ayudar a mejorar el proceso de inducción. Por ejemplo, algunas compañías ofrecen asistentes personales digitales (PDA) precargados a los gerentes recién contratados; se trata de dispositivos que contienen información que los nuevos gerentes necesitan para ajustarse mejor a sus nuevos puestos de trabajo, como datos de contactos clave, las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal que el nuevo gerente necesita conocer.⁶ Algunas firmas entregan a todos los nuevos empleados discos que contienen información acerca de la cultura corporativa, videos de instala-

ciones de trabajo y saludos de bienvenida por parte de los altos ejecutivos. Otros crean sitios Web de inducción. En particular para los nuevos gerentes, los CD incluyen información como los enfoques para la contratación, la ética y las políticas de suministro de la compañía y la gestión del desempeño.

El especialista en RH por lo general realiza la primera parte de la inducción y explica asuntos como el horario laboral y las vacaciones. Después, el trabajador nuevo se reúne con quien será su supervisor. Este último continúa la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto de trabajo, presentando a la persona con sus nuevos colegas, y familiarizándolo con el lugar y el puesto de trabajo.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La **capacitación** se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora.⁷ Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional.⁸

Las compañías gastaron cerca de \$826 por trabajador para capacitación en un año reciente y ofrecieron a cada uno aproximadamente 28 horas de capacitación.⁹ La capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional, y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación, sólo por debajo del establecimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad.¹⁰

La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: “Ya no tan sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación [...] Nos sentamos con la gerencia y la ayudamos a identificar metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesarios para lograrlos. Después, trabajamos en conjunto para identificar si nuestro personal tiene las habilidades y el conocimiento, y cuando no los tienen, empezamos a considerar las necesidades de capacitación.”¹¹ De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía.¹² Adoptar un enfoque de gestión del desempeño en la capacitación