

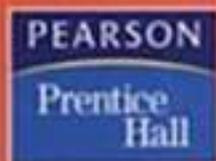


# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



R. WAYNE MONDY

ROBERT M. NOE



Novena edición

Datos de catalogación bibliográfica

Mundy, R. Wayne y Noe, Robert M.

**Administración de recursos humanos**

PEARSON EDUCACIÓN, México 2005

ISBN: 970-26-0641-1

Área: Administración de recursos humanos

Formato: 21 × 27 págs. 560

Authorized translation from the English language edition, entitled *Human resource management* 9<sup>th</sup> ed., by R. Wayne Mundy and Robert M. Noe, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2005. All rights reserved.  
ISBN 0-13-144716-5

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Human resource management* 9<sup>a</sup> ed., de R. Wayne Mundy y Robert M. Noe, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright ©2005. Todos los derechos reservados.  
Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

Editor: Javier Reyes Martínez  
e-mail: javier.reyes@pearsoned.com  
Editora de desarrollo: Diana Karen Montaña González  
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

**Edición en inglés**

Acquisitions Editor: Michael Abramsmeir  
Editor-in-Chief: Jeff Shelstad  
Assistant Editor: Melissa Yu  
Media Project Manager: Jessica Sabloff  
Marketing Manager: Anik Braun  
Senior Managing Editor (Production): Judy Leale  
Production Editor: Marcela Boos  
Production Assistant: Joseph DeProspero  
Permissions Coordinator: Virginia Somma  
Associate Director, Manufacturing: Vincent Scelta  
Production Manager: Arnold Vila  
Manufacturing Buyer: Diane Peirano  
Design Manager: Maria Lange  
Interior Design: John Romer  
Cover Design: John Romer  
Cover Illustrations: Todd Davidson/Stock Illustration Source, Inc.  
Manager, Print Production: Christy Mahon  
Composition: Carlisle Communications  
Full-Service Project Management: Ann Imhof, Carlisle Communications  
Printer/Binder: Courier-Kendallville

**NOVENA EDICIÓN, 2005**

D.R. © 2005 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atlacmalco s/n. 500-5<sup>o</sup> piso  
Col. Industrial Azteca  
55519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Reg. Núm. 1031.

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.

Una Perspectiva  
Global**Una base de datos de habilidades repatriadas**

**Brenda Fender**, directora de iniciativas internacionales para el Consejo de Reubicación de Empleados con sede en Washington, D. C., cree que muchas organizaciones todavía tienen un largo camino que recorrer en el aprovechamiento de la experiencia y los conocimientos de los repatriados. "Muchas empresas simplemente no les siguen la pista", comenta. J. Stewart Black, presidente del Center for Global Assignments, una organización de investigación y consultoría con sede en Alpine, Utah, dice que "la gran mayoría" de las empresas estadounidenses no se han dado cuenta de la importancia de crear bases de datos de habilidades de repatriados. Si un empleado deja la empresa, sus habilidades y conocimientos se perderán para siempre. El costo que resulta de la pérdida de un empleado valioso, opina Black, puede ser "sorprendente". Black dice que el costo de 2 millones de dólares de un nombramiento en el extranjero de cuatro años se vuelve aún más alto cuando se multiplica por la tasa de desgaste usual de 25 por ciento.<sup>60</sup>

Colgate-Palmolive Company reconoció la riqueza de la información sobre las habilidades expatriadas que ya tenía en un sistema que no había sido diseñado originalmente para ese propósito. Coleen Smith, vicepresidenta de desarrollo global de personal con sede en Nueva York, comenta que la empresa comenzó a crear una base de datos para la planeación de la sucesión global hace casi 10 años. "Ha tomado diversas formas con el paso del tiempo", afirma. Aunque la base de datos de Colgate-Palmolive es principalmente para la planeación de la sucesión, también contiene información sobre la experiencia de cada gerente con una conciencia de culturas particulares. La información está disponible a través de la red mundial de la empresa. "Los líderes de alto nivel", comenta Smith, "Han llegado a esperar cierto nivel de información, que manejamos realmente a través de nuestra base de datos para la planeación de la sucesión".<sup>61</sup>

Colgate-Palmolive considera un nombramiento en el extranjero como parte de una trayectoria de carrera ampliada al extranjero más que un nombramiento único. Un nombramiento exitoso en el extranjero tiende a conducir a otro y a otro. "Nuestra máxima prioridad es identificar, desarrollar y conservar las siguientes dos o tres generaciones de líderes", afirma Smith. Y parte de esa estrategia incluye el uso directo del conocimiento de los expatriados antiguos y actuales de la empresa. El 75 por ciento de los 9.5 mil millones de dólares de ventas anuales de Colgate-Palmolive provienen del exterior de Norteamérica. La empresa tiene una población aproximada de 300 expatriados globales, una cifra que se ha mantenido estable durante la última década. El 40 por ciento de estos expatriados ha tenido cuatro o más nombramientos globales. El 75 por ciento ha tenido dos o más. El sistema ha ganado el apoyo de los niveles superiores dado que los ejecutivos de alto nivel de la empresa, comenta Smith, "Han trabajado en muchos lugares del mundo". La amplia diseminación geográfica de Colgate-Palmolive da una enorme importancia al conocimiento detallado de los mercados locales. En Europa, la empresa debe responder a las presiones tanto de los consumidores como de los gobiernos por el uso de empaques favorables para el medio ambiente. En América Latina, los gerentes tienen que enfrentar los problemas que surgen por la hiperinflación recurrente o las devaluaciones monetarias periódicas. Tales cambios afectan tanto el precio de los productos como la planeación de negocios. Todo este conocimiento de los mercados locales debe llegar a cada rincón de las operaciones globales de Colgate-Palmolive, y aquí es donde entra en juego una base de datos con los conocimientos de los expatriados.<sup>62</sup>

## Resumen

### 1. Describir la importancia de la planeación de la sucesión.

La planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes. Esta definición incluye las muertes prematuras, las renunciaciones, las bajas y las jubilaciones programadas de los directivos de la empresa.

### 2. Explicar por qué el análisis de puesto es una herramienta básica de recursos humanos.

El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos en una organización. Es una técnica de recursos humanos básica y penetrante. En el ambiente laboral de constantes cambios de hoy en día, es indispensable un sistema de análisis de puesto sólido. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o eliminan.

### 3. Explicar las razones para realizar un análisis de puesto.

Sin un análisis de puesto realizado adecuadamente, sería difícil, si no imposible, desempeñar satisfactoriamente las demás funciones relacionadas con los RH.

### 4. Describir los tipos de información requerida para el análisis de puesto.

Las actividades de trabajo, las actividades orientadas hacia los trabajadores, así como los tipos de máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo usados en el puesto son importantes. Esta información se usa para ayudar a determinar las habilidades requeridas en el puesto. Además, el analista de puesto ve los tangibles e intangibles relacionados con el puesto.

### 5. Describir los diversos métodos de análisis de puesto.

El analista de puesto puede aplicar un cuestionario estructurado, observar el trabajo que se realiza, entrevistar tanto al empleado como al supervisor o pedirles que describan sus actividades de trabajo cotidianas en un diario o bitácora. Con frecuencia, se usa una combinación de métodos.

### 6. Describir los elementos de una descripción de puesto bien diseñada.

La sección de identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código del puesto; la fecha del análisis del puesto, el resumen del puesto y el cuerpo de la descripción del puesto que delinea las tareas principales a desempeñar.

### 7. Identificar otros métodos disponibles para realizar el análisis de puesto.

El programa de análisis de puesto (PAP) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, el análisis funcional de puestos (AFP), el cuestionario para el análisis de puesto (CAP), el cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG) y el análisis de puesto orientado hacia las directrices (APOD).

### 8. Describir cómo el análisis de puesto ayuda a satisfacer diversos requisitos legales.

La legislación que exige un análisis de puesto detallado incluye las leyes siguientes: la Ley de Normas Laborales Justas, la Ley de Igualdad Salarial, la Ley de Derechos Civiles, la Ley de Seguridad Social y Salud Ocupacional y la Ley para Estadounidenses con Discapacidades.

### 9. Explicar la planeación estratégica y el proceso de planeación de recursos humanos.

Después de haber formulado los planes estratégicos, es posible llevar a cabo la planeación de recursos humanos. La planeación de recursos humanos tiene dos elementos: necesidades y disponibilidad.

### 10. Describir las técnicas de pronóstico de recursos humanos.

Las técnicas de pronóstico incluyen el pronóstico de base cero, el enfoque de abajo hacia arriba y el uso de variables de predicción.

### 11. Definir los pronósticos de necesidades y de disponibilidad.

Un pronóstico de necesidades es un cálculo del número y tipo de empleados que la organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos. La determinación de si la

## Preguntas de repaso

1. Defina *sucesión de la planeación*. ¿Por qué es importante?
2. ¿Cuál es la diferencia entre un puesto y una posición? Defina *análisis de puesto*.
3. ¿Por qué el análisis de puesto es considerado como una herramienta básica de recursos humanos?
4. ¿Cuándo se realiza un análisis de puesto?
5. ¿Cuáles son los tipos de información requerida para el análisis de puesto?
6. ¿Cuáles son los métodos tradicionales que se usan para realizar el análisis de puesto? Describa cada tipo.
7. ¿Cuáles son los elementos básicos de una descripción de puesto? Describa brevemente cada uno.
8. Defina brevemente cada uno de los siguientes procedimientos: a) el programa de análisis de puesto del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (PAE); b) el análisis funcional de puesto (AFP); c) el cuestionario para el análisis de puesto (CAP); d) el cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG); y e) el análisis de puesto orientado hacia las directrices (APOD).
9. Describa cómo se puede usar el análisis de puesto eficaz para cumplir cada uno de los siguientes estatutos: a) Ley de Normas Laborales Justas, b) Ley de Igualdad Salarial, c) Ley de Derechos Civiles, d) Ley de Seguridad Social y Salud Ocupacional y e) Ley para Estadounidenses con Discapacidades.
10. ¿Cuáles son los pasos del proceso de planeación de recursos humanos?
11. ¿Cuáles son las técnicas de pronóstico de recursos humanos?
12. Distinguir entre el pronóstico de las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos.
13. ¿Qué medidas podría tomar una empresa si tuviera un exceso de trabajadores?
14. ¿Qué medidas podría tomar una empresa si pronosticara una escasez de trabajadores?
15. ¿Qué es la planeación de la sucesión acelerada? ¿Por qué las empresas comienzan a usarla como una alternativa a la planeación de la sucesión tradicional?
16. ¿Por qué es importante la planeación de desastres?
17. Defina *sistema de información de recursos humanos (SIRH)*. ¿Por qué se necesita un sistema de información de recursos humanos?
18. Defina cada uno de los siguientes conceptos: a) diseño del puesto, b) enriquecimiento del puesto, c) crecimiento del puesto y d) reingeniería.

### Incidente 1 de la ARH

## Un grado universitario para lectores de medidores

**Judy Anderson** fue asignada como reclutadora de la South Illinois Electric Company (SIE), un pequeño proveedor de gas natural y electricidad para Cairo, Illinois y el área circundante. La empresa se expandió rápidamente durante la última mitad de la década de los noventa y se esperaba que este crecimiento continuara. En enero de 2003, SIE adquirió el sistema de servicio público que atendía al Condado vecino de Mitchell. Esta expansión preocupaba a Judy. La fuerza laboral aumentó el 30 por ciento el año anterior y Judy tuvo dificultades para reclutar suficientes solicitantes de empleo calificados. Sabía que la nueva expansión aumentaría el problema.

Judy está preocupada específicamente por los lectores de medidores. Las tareas requeridas en la lectura de medidores son relativamente sencillas. Una persona se dirige a los hogares atendidos por la empresa, encuentra el medidor de gas o electricidad y registra su lectura corriente. Si el medidor ha sido forzado, se debe reportar. De otro modo, el trabajo no se relaciona con ninguna toma de decisiones que ocasione alguna consecuencia. El lector no realiza cálculos. El salario era de 8.00 dólares la hora, considerado alto para un trabajo poco calificado en la región. Con todo, Judy había tenido muchas dificultades para mantener ocupados los 37 puestos de lector de medidores.

Judy estaba pensando cómo atraer más solicitantes de empleo cuando recibió una llamada del director de recursos humanos, Sam McCord. "Judy", dijo Sam, "No estoy satisfecho con las especificaciones de empleo que requieren sólo educación preparatoria para los lectores de medidores. Al planear el futuro, necesitamos personas con un nivel educativo más alto en la empresa. He decidido cambiar el requisito educativo para el puesto de lector de medidores, de un diploma de high school a un grado universitario".

“Pero, señor McCord”, protestó Judy, “La empresa crece con rapidez. Si queremos tener suficientes personas que ocupen esos puestos no podemos insistir en encontrar solicitantes universitarios para desempeñar tareas tan básicas. No veo cómo podemos satisfacer nuestras necesidades futuras para este puesto con una calificación para el empleo tan poco realista como esa”.

Sam terminó la conversación abruptamente diciendo, “No, no estoy de acuerdo. Necesitamos mejorar el nivel de todo el personal de nuestra organización. Esto es sólo parte de un esfuerzo general para lograrlo. De cualquier manera, aclaré esto con el presidente antes de tomar esta decisión”.

### Preguntas

1. ¿Debe haber un requisito educativo mínimo para el puesto de lector de medidores? Discuta.
2. ¿Cuál es su opinión sobre el esfuerzo de Sam de mejorar el nivel del personal de la organización?
3. ¿Qué repercusiones legales, si es que las hay, debió haber considerado Sam?

### Incidente 2 de la ARH

## ¿RH estratégicos?

**Brian Charles**, vicepresidente de marketing de Sharpco Manufacturing, comentó en la junta semanal de directores ejecutivos, “Tengo buenas noticias. Podemos obtener el contrato más importante con Medord Corporation. Todo lo que debemos hacer es terminar el proyecto en un año en vez de dos. Les dije que podíamos hacerlo”.

Charmagne Powell, vicepresidenta de recursos humanos, trajo a Brian de vuelta a la realidad al decirle, “¿Recuerdas el plan estratégico que todos decidimos desarrollar? Nuestros trabajadores actuales no tienen la experiencia requerida para producir la calidad que exigen las especificaciones particulares de Medord. Con el calendario de dos años del proyecto, planeamos volver a capacitar gradualmente a nuestros trabajadores actuales. Con este nuevo calendario, tendremos que recurrir al mercado laboral y reclutar trabajadores que ya tengan experiencia en este proceso. Necesitamos estudiar tu propuesta con más detalle. Los costos de recursos humanos aumentarán considerablemente si tratamos de terminar el proyecto en un año en vez de dos. Por supuesto Brian, podemos hacerlo, pero, con estas limitaciones, ¿será rentable el proyecto?”

### Preguntas

1. ¿Estaba Charmagne tomando en cuenta la naturaleza estratégica de la planeación de recursos humanos cuando desafió el pronóstico de “Buenas noticias” de Brian? Explique.
2. ¿Cómo ayudó a Charmagne su participación en el desarrollo del plan corporativo estratégico al desafiar a Brian?



## Habilidades en la administración de recursos humanos

### Capítulo 4: análisis de puesto y planeación de recursos humanos

Se presenta un módulo de habilidades titulado *Job Analysis* para proporcionar información adicional sobre temas de este capítulo. El módulo aborda los siguientes temas: importancia del análisis de puesto, proceso del análisis de puesto y uso de la información del análisis de puesto para elaborar descripciones de puesto para el reclutamiento, la selección, la capacitación, el manejo del desempeño y la compensación. El módulo incluye información para identificar CDCOC (conocimientos, destrezas, habilidades y otras características) y competencias mientras presenta información sobre el diseño de puestos y los trabajadores temporales.

La primera de parte del módulo de habilidades *Strategic Planning and Recruitment* concierne a la planeación de recursos humanos. Los temas incluyen una perspectiva general de la importancia de la planeación estratégica, incluyendo el análisis de la función de los puestos para lograr una ventaja competitiva y el momento de llevar a cabo la planeación de recursos humanos. También abarca los tipos de mercados laborales, las condiciones que existen con relación a la demanda y oferta de trabajo y qué estrategias de RH se deben usar en diversas condiciones del mercado laboral.

Se presentan varios análisis de puestos y escenarios de planeación de recursos humanos para proporcionar al lector una visión realista al abordar el tema.

Al final del módulo se incluye un examen para determinar el dominio del material incluido en el Módulo de habilidades. Además, se proporcionan instrucciones para trabajos en clase o tareas en casa.


 Visite  
la Red

Le invitamos a visitar la página de Mondy en el sitio Web de Prentice Hall en:

[www.prenhall.com/mondy](http://www.prenhall.com/mondy)

Para obtener información actualizada, ejercicios en línea y vínculos con otros sitios Web relacionados con los RH.

## Referencias bibliográficas

1. Robert J. Grossman, "Heirs Unapparent as the Next Millennium Begins, Leaders Will Have to Be Made Because Not Enough Have Been Born", *HRMagazine* 44 (febrero de 1999): 36-44.
2. Gale Dutton, "Future Shock: Who Will Run the Company?" *Management Review* 85 (agosto de 1996): 19.
3. Dean R. O'Hare, "RMs Have What It Takes in War Against Terrorism", *National Underwriter* (15 de abril de 2002): 10-11.
4. Joe Tripalin "Passing the Torch", *Credit Union Management* 25 (septiembre de 2002): 10-12.
5. David Gabriel, "Lost Leaders", *Telephony* (16 de septiembre de 2002): 44.
6. Des Dearlove y Stuart Crainer, "Help Wanted: Superhero", *Chief Executive* 182 (octubre de 2002): 26-29.
7. *Ibid.*
8. Ram Charan y Jerry Useen, "The 5 Pitfalls of CEO Succession", *Fortune* (18 de noviembre de 2002): 78.
9. Gregory C. Kesler, "Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development", *Human Resource Planning* 25 (2002): 32-34.
10. R. Wayne Mondy, Robert M. Noc y Robert E. Edwards, "What the Staffing Function Entails", *Personnel* 63 (abril de 1986): 55-58.
11. Ivan T. Robertson y Mike Smith "Personnel Selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (noviembre de 2001): 441-472.
12. Michael J. Blotzer, "Job Hazard Analysis and More", *Occupational Hazards* (1° de julio de 1998): 25(3).
13. *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Federal Register* (25 de agosto de 1978): Parte IV.
14. IBM Human Resources Conference, "IT Should Support HR Changes", (23 de octubre de 1996).
15. Mary Molina Fitzner, "Managing from Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero y febrero de 1997): 65-73.
16. N. Fredric Crandall y Marc J. Wallace Jr., "Inside the Virtual Workplace: Forging a New Deal for Work and Rewards", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero y febrero de 1997): 27-36.
17. Gilbert B. Siegel, "Job Analysis in the TQM Environment", *Public Personnel Management* 25 (diciembre de 1996): 493.
18. Jonathan A. Segal, "Brains in a Jar", *HRMagazine* 44 (abril de 1999): 130.
19. Jonathan Sidener, "Pace of Net Technology Means Redefining Jobs Quickly", *Arizona Republic* (14 de mayo de 2000): S13.
20. Brenda George, "Need a Recruiter? Here's Your 'To Do' List", *AFP Exchange* 22 (septiembre y octubre de 2002): 36-38.
21. Nancy Doucette, "Preventing 'Bad Hire' Days", *Rough Notes* 145 (julio de 2002): 36-39.
22. Nancy Doucette, "That's Not My Job", *Rough Notes* 145 (agosto de 2002): 40-42.
23. Alison Rice, "Revolving Door", *Builder* 25 (agosto de 2002): 130-132.
24. Stuart Silverstein, "Guidelines for Disability Cases", *Newsday* (11 de mayo de 1997): F12.
25. "Accommodation Will Be the Next ADA Issue", *HR Focus* 79 (marzo de 2000): 2.
26. U.S. Department of Labor, *Dictionary of Occupational Titles*, 4a. ed. (Washington, DC: Oficina de Impresión del Gobierno de Estados Unidos, 1977).
27. Marilyn Rosenthal, "O\*NET Dictionary of Occupational Titles 2001-2002", *Library Journal* (1° de octubre de 2002): 68.
28. "EEOC Says Telework Is a Reasonable Accommodation", *Compensation & Benefits Report* 17 (abril de 2003): 12.
29. Howard Risher, "The End of Jobs: Planning and Managing Rewards in the New Work Paradigm", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero y febrero de 1997): 13-17.
30. Diane Brady, "Rethinking the Rat Race: Technology Is Making 'All Work and No Play' a Real Possibility: How Will We Strike the Proper Balance of Work and Life?" *BusinessWeek* (26 de agosto de 2002): 142-143.
31. Jodi Barnes Nelson, "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection", *Human Resource Planning* 20 (1997): 39-49.
32. Robert J. Harvey, "Functional Job Analysis", *Personnel Psychology* 55 (primavera de 2002): 202-205.
33. *Ibid.*
34. Stephen E. Bemis, Ann Holt Belenky y Dee Ann Soder, *Job Analysis: An Effective Management Tool* (Washington, DC: La Oficina de Asuntos Nacionales, 1983): 42.
35. James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" *Public Personnel Management* 23 (verano de 1994): 324.
36. Eric Minton, "The ADA and Records Management", *Records Management* 28 (enero de 1994): 12.
37. Melody Jones, "Four Trends to Reckon With", *HR Focus* 73 (julio de 1996): 22.
38. Larry Bossidy y Ram Charan, "Finding the Leaders Within: Making Sure You Have the Right People in the Right Job Is More Important to Your Company Than Strategic Direction or Decisions", *CIO* (15 de octubre de 2002): 111.
39. Patricia M. Buhler, "Tips to Improved Staffing Decisions", *Supervision* 63 (octubre de 2002): 20-22.
40. David Brown, "The Future Is Nigh for Strategies HR", *Canadian HR Reporter* (17 de junio de 2002): 7.
41. Daniel Eisenberg, "Firms Brace for a Worker Shortage", *Time* (6 de mayo de 2002): 44.