



NOVENA EDICIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

John M. Ivancevich

*Cullen Professor of Organizational Behavior and Management
C. T. Bauer College of Business
University of Houston*

Traducción

José Francisco Javier Dávila Martínez

Revisión técnica

Dra. Graciela Sánchez Bedolla

*Profesora de Asignatura para Licenciatura y Maestría
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México*

Lic. José Luis Rodríguez Tepezano

*Coordinador de Recursos Humanos de la Academia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

CASO DE APLICACIÓN I. I

EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y EL MANEJO DE RESPONSABILIDADES MÚLTIPLES

El lunes a las siete y media de la mañana, Sam Lennox, gerente de recursos humanos en la planta de Lakeview de la Supreme Textile Corporation, salió de su casa en los suburbios y se dirigió al trabajo. Era un día hermoso; el sol brillaba en un cielo azul brillante y soplaba una brisa fresca. La planta estaba a unos 15 kilómetros y el viaje de 15 minutos le daba a Sam la oportunidad de pensar sin interrupción en los problemas de la empresa.

Supreme Textile Corporation poseía y manejaba cinco plantas: una hilandería, dos plantas de tejido y dos fábricas de ropa. Supreme gozaba de una reputación nacional por la calidad de sus productos, especializados en las camisas deportivas para caballero. La matriz se encontraba en Twin-Cities, junto a dos de las plantas. Las plantas de Hillsville, Eastern y Lakeview estaban situadas a una distancia entre 160 y 320 kilómetros. En cada una trabajaban de 70 a 100 empleados. En Twin-Cities se contaba con aproximadamente 250 empleados.

Sam empezó en la planta Eastern al salir de la universidad, donde progresó rápidamente por varios puestos generales, entre ellos el de capataz en el turno de noche que desempeñó durante dos años. Se dio a conocer por su capacidad de organizar "equipos sin problemas", ya que nunca se inició en su contra ningún procedimiento de queja, por otra parte sus cifras de productividad no eran extraordinarias, pero muchos en la compañía le daban el crédito de haber sido el que evitó que el sindicato agremiara la planta de Eastern. Por consiguiente, fue ascendido a asistente de la gerencia de personal.

El vicepresidente corporativo de personal, Glen Johnson, había observado el avance de Sam y lo transfirió a la planta de Lakeview, que tenía algunos problemas de personal, en particular con los empleados generales. Seis meses después se convirtió en gerente de personal, cuando el titular renunció súbitamente. Sam había logrado resolver todos los problemas y había comenzado a reflexionar en la forma de instituir un programa de personal de primera clase.

Sam se sentía animado al acelerar en su coche, mientras el ruido de las llantas sobre el nuevo pavimento de la autopista se perdía en el fondo. Se dijo: "Hoy voy a terminar todas las cosas".

Se puso a recorrer la jornada, primero un proyecto, luego otro, y trató de establecer prioridades. Después de un rato decidió que el programa de administración por objetivos (APO) era el más importante. Por un momento recordó con desagrado el viernes, cuando Glen Johnson le preguntó si seguía pensando en ese proyecto. Durante más de tres meses había tenido la intención de ponerse a trabajar en la idea, pero siempre se presentaba algo. "No he tenido tiempo para sentarme y ocuparme del asunto —se dijo—; pero lo mejor es que hoy sin falta empiece." Sam recordó que lo había hablado con Johnson hacía más de un año, cuando fueron a un seminario sobre APO. Los dos pensaron que era una buena idea y cuando Sam se fue a la planta de Lakeview, decidieron tratar de implantar ahí el programa. Sabían que topaban con resistencias de parte de algunos gerentes de la planta.

El toque de una bocina apresurada lo sobresaltó, pero sus pensamientos volvieron enseguida a otros proyectos que estaba determinado a emprender. Se puso a pensar en las ideas que había tenido para los programas de capacitación de los supervisores; también tenía que simplificar el sistema de expedientes de los empleados, ya que el sistema actual era engorroso y le faltaba información importante. Por otra parte, había heredado problemas fastidiosos de quejas de empleados: supervisores débiles, malas condiciones de trabajo, mala comunicación y baja moral. Había otros proyectos que no recordaba en ese momento, pero los vería después del almuerzo, si no antes. "Sí —se dijo—, este día van a marchar las cosas."

Sam interrumpió sus reflexiones al meterse en el estacionamiento. Se dio cuenta de que algo andaba mal cuando lo alcanzó en la puerta de descarga Al Noren, capataz del almacén. "Buenos días, Al", lo saludó cordialmente.

—No tan buenos, Sam. Mi nuevo empleado no se presentó hoy —le contestó refunfuñando.

—¿No te ha llamado? —le preguntó Sam.

—No —replicó Al.

Sam se extrañó.

—Lo mejor sería llamarlo.

Al dudó un momento y luego dijo: "De acuerdo, Sam. ¿Pero me conseguirías un ayudante? Tengo que descargar dos camiones".

—Te llamaré en media hora, Al —le dijo Sam mientras se encaminaba a su oficina.

Cuando entró en la oficina de personal encontró a varios empleados alrededor de Terry su secretaria. Se quejaban de que había habido un error en su pago. Después de revisar sus expedientes y llamar dos veces a nóminas, descubrió que no se había colocado un aumento automático. Finalmente logró arreglarlo.

Se sentó en su escritorio, situado en el lado opuesto de Terry y otro dos empleados (un hombre y una mujer). La empleada le llevó una pila enorme de correo, Sam le pidió algunos artículos de escritorio, y luego se pusieron a abrir los sobres. El teléfono sonó: era el gerente de la planta, quien quería que le asignaran una secretaria nueva. Mientras Sam escuchaba todos los problemas que tenía ese gerente con las secretarías, pensó: "vaya quejica". Llamaba a dos capataces para saber si tenían alguien que pudieran enviarle a Al en el almacén cuando lo interrumpió el empleado pidiéndole que revisara varios informes de despido. Trataba de decidir si alguno podría representar problemas cuando volvió a sonar el teléfono: era Glen Johnson. Con un tono evidentemente molesto, le dijo: "He oído rumores sobre algunas quejas que no podemos resolver. ¿Qué es lo que pasa?". Sam le respondió que no había tenido tiempo, pero que se ocuparía de eso. Después de algunas preguntas, la conversación terminó de la siguiente forma: "Sam, tienes que encarar esos problemas". Sam suspiró. Terry se acercó a su escritorio para pedirle que aprobara un par de cambios en las tarifas.

Como el fin de semana la compañía publicó ofertas de empleo, varios solicitantes se presentaron en la oficina. Hubo cierto ajetreo mientras se llenaban las solicitudes y se hacían las entrevistas. Sam se puso a ayudar y hablaba con un solicitante cuando llegó Cecil Hardy, el ingeniero de la planta, al que le gustaba platicar y tomarse un café. Se acercaba su retiro y quería hablar sobre los planes de pensión de la compañía. De paso explicó detalladamente la partida de golf que jugó la tarde del domingo. Sam había jugado golf cuando estaba en la universidad y alguna vez disfrutó un juego con Cecil.

De pronto eran ya las 10:45, hora de irse a la junta de personal a discutir el control de calidad. Sam no estaba muy interesado, pero el gerente de la planta quería que todos los jefes de departamento estuvieran en las juntas. "Siempre se alargan y nos metemos en asuntos que no son importantes para nosotros", pensaba Sam mientras se dirigía a la sala de juntas.

Sam tomó el almuerzo con un amigo que era propietario de una fábrica de plásticos. Lo llamó con una hora de anticipación para decir que quería hablar de un paquete de

gastos médicos mayores que le había ofrecido una aseguradora. Cruzaron la ciudad hasta llegar a un restaurante nuevo.

Cuando Sam volvió hacia las dos de la tarde, la oficina estaba llena otra vez con solicitantes. De pronto se acordó del sustituto del almacenista. "Demasiado tarde." Se sentó y comenzó a reunir los expedientes relacionados con las quejas. El superintendente de producción llamó para discutir su necesidad de personal de producción. Quería gente con experiencia y no le gustaban los candidatos que le envió el departamento de personal. Sam se tomó un descanso y se sirvió un refresco del cuarto de almacenamiento. Se dio cuenta de que algunos de los expedientes confidenciales de los empleados habían sido sacados de su lugar. Mientras los arreglaba pensó: "¿Quién lo habrá hecho?".

Cuando Sam volvió a su escritorio se encontró una tropa de niños exploradores que vendían anuncios en un programa de la competencia que estaban planeando. Ésta era una de las tareas extravagantes que le había asignado el gerente de la planta. Conforme avanzaba la tarde, Sam se sentía más y más irritado por no poder avanzar mucho con las quejas. "El problema —pensó— es que no sé qué debe hacerse respecto a los casos de Sally Foster y Curt Davis."

A las 4:45 el gerente de personal de la planta de Eastern llamó para preguntarle sobre algunos asuntos de empleados que Sam había manejado cuando trabajaba allí. Cuando terminó eran las 5:30 y era el único que quedaba en la oficina. Se sentía cansado. Se puso el abrigo y salió al estacionamiento. Ahí se topó con Al Noren, que también iba rumbo a su coche.

—Gracias por el almacenista —le gruñó mientras se alejaba.

Con la vista puesta en el tránsito, Sam repasó el día que acababa de terminar. "¿Atareado? —se preguntó—. Demasiado, ¿pero conseguí algo?" Recorrió mentalmente las actividades del día. La respuesta parecía ser un sí y un no. "Pasé por la rutina normal, como cualquier otro día. La función de personal se sostuvo y contratamos nuevos empleados. ¿Pero completamos algún proyecto creativo o especial?" Sam hizo un gesto y se contestó de mala gana que no.

Con una sensación de culpa ahondó sus reflexiones. "¿Soy un gerente? Me pagan como gerente, me respetan como gerente y tengo un cometido de responsabilidad con la autoridad necesaria para realizarlo. Sin embargo, parte del mayor valor que obtiene una compañía de un gerente está en la creatividad y los logros. Se requiere tiempo para pensar. Hoy fue un día como cualquiera; si acaso, hice poco trabajo creativo. Los proyectos que pensaba abordar con tanto entusiasmo en la mañana se quedaron exactamente igual que la semana pasada. Para colmo, nada me garantiza que mañana estaré más cerca de terminarlos. Debe haber una solución."

Sam continuó: "¿Trabajar de noche? Sí, a veces; se entiende. Pero lo he hecho mucho últimamente y le debo a mi esposa y mi familia algo de tiempo. La verdad es que trabajo para ellos. Si me veo obligado a pasar demasiado tiempo lejos, no cumplo con mis objetivos personales. ¿Y el trabajo voluntario en la iglesia? ¿Tengo que abandonarlo? Le dedico mucho tiempo, pero creo que también se lo debo a Dios. Además creo que mi aportación es valiosa. Quizá puedo robarle un poco de tiempo a mis actividades sociales, ¿pero dónde queda la diversión?"

Sam tanteaba en busca de una solución. Salió de la autopista y tomó la calle lateral que conducía a su casa, sin que su mente dejara el problema. "Me imagino que no sé la

respuesta", se dijo mientras entraba en su cochera. "Esta mañana todo parecía tan sencillo, pero ahora..." Su hijo corrió hacia el coche gritando: —¡Mamá, llegó papá!

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. La administración de recursos humanos consta de varias actividades. ¿Qué aspectos ejemplifican las tareas de Sam de este día?
2. Anote los aspectos de administración ineficaz y pérdida de tiempo que afectan a Sam.
3. Estudie el progreso de la carrera de Sam. ¿En estos momentos sería candidato a un ascenso?